


جامعة مؤته

عمادة الدراسات العليا

# معايير مقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس

إعداد الطالب

مسلم سليم عيد المسعودي

إشراف:

الدكتورة منيرة محمود الشرمان

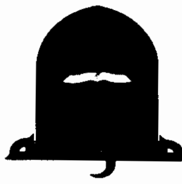
رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2006

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

***نموذج رقم (14)***

# إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب مسلم سليم عيد السعودي الموسومة بـــ:

**معايير مقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية**

**بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس**

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة التربوية.**

**القسم: الأصول والإدارة التربوية.**

| | التوقيع | التاريخ | |
|---|---|---|---|
| د. منيرة محمود الشرمان | | 2006/7/13 | مشرفاً ورئيسا |
| د. سلامه يوسف طناش | | 2006/7/13 | عضواً |
| أ.د. أحمد عبدالجليل بطاح | | 2006/7/13 | عضواً |
| د. حسن أحمد الطعاني | | 2006/7/13 | عضواً |



عميد الدراسات العليا

أ.د. أحمد القطامين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

## الإهداء

إلى **والديّ** أطال الله في عمرهما وأمدَّهما بالصحة والعافية. إلى من وقفت بجانبي، وصبرت معي **زوجتي الغالية**. إلى كل **طالب علم** زاده علمه خوفاً وتقىً لله. إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل، أهدي هذا العمل المتواضع.

**مسلم المسعودي**

**الشكر والتقدير**

أشكر الله الذي يسر لي هذا الأمر، ومن باب قول المصطفى –صلى الله عليه وسلم– "لا يشكر الله من لا يشكر الناس". رواه الترمذي.

لا يسعني في هذا المقام إلاّ أن أتقدم بالشكر الجزيل بعد شكر الله تعالى إلى الدكتورة منيرة الشرمان على الجهد الذي بذلته معي في سبيل إتمام هذه الدراسة، وعلى الوقت، وحسن الرعاية التي أولتني إياها خلال إشرافها عليَّ في هذه الدراسة، وأني أدعو المولى القدير أن يجزيها عني وعن باقي زملائي خير الجزاء، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجامعة مؤتة ممثلة بقسم الأصول والإدارة التربوية بكلية العلوم التربوية على إتاحتها فرصة إكمال برنامج الماجستير.

وأتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة، أصحاب العقول النيِّرة والعلم الغزير على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لإدارة تعليم منطقة تبوك للبنين التي سهلت أموري في تطبيق هذه الرسالة، وأيضاً المدارس التي ساهمت معي في تطبيق هذه الرسالة وتقديم كل التسهيلات في سبيل ذلك.

كما لا يفوتني أيضاً أن أتقدم بالشكر الجزيل لإدارة مركز بغداد على ما قدموه من متابعة في إخراج هذه الرسالة بشكلها اللائق، وكذلك أتقدم بالشكر العظيم لكل من ساعدني في إتمام هذه الدراسة.

لكل أولئك، الله أسأل أن يوفقهم ويجزيهم خير الجزاء وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيد الخلق أجمعين.

**مسلم المسعودي**

## فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

## قائمة الملاحق

# ملخص


## معايير مقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس

**مسلم سليم المسعودي**

**جامعة مؤتة، 2006**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مجموعة من المعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين فيها، كما هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون اعتماد هذه المعايير، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. إن أعلى معايير مقترحة كانت كما يلي: أن يلتزم المرشح بأخلاقيات مهنة التدريس، وأن يمتلك المرشح السمات الشخصية الإيجابية (الإخلاص، والصدق، والأمانة، والعدل)، وأن يلم المرشح بطرق وأساليب التدريس، وأن يتمتع المرشح بالمظهر الملائم للمركز الإداري، وأن يتمتع المرشح بالقدرة على التواصل، وأن يخلو ملفه الشخصي من أي عقوبات خلال الأربع سنوات الأخيرة من عمله، وأن يكون المرشح قد عمل في مجال التدريس مدة لا تقل عن أربع سنوات، وأن يجتاز المرشح اختباراً تحريرياً، وأن يلم المرشح بوسائل وتكنولوجيا التعليم.
2. أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق في المعايير المقترحة تبعاً لمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي.
3. إن أهم المعوقات التي تحول دون اعتماد تلك المعايير: وجود ما يعرف بالواسطة في اختيار المديرين، وعدم رغبة المدرس في تولي إدارة المدرسة، وعدم وجود مراكز تدريبية في المدينة التي يعمل فيها المرشح للإدارة المدرسية، والاعتماد على درجة القرابة في التعيين، والخوف من المسؤولية، وعدم وجود مراكز تعليم الحاسب الآلي في منطقته، مما يصعب الحصول على شهادة الحاسب الآلي، ورغبة المدرس في التمتع بالإجازة آخر العام كاملة، وأن تكون المدرسة المرشح لها ذات سمعة سيئة.

# Abstract

**Suggested standards for selecting school principles in the western northern area in Saudia Arabia from their point of views.**


**Mosalam Saleem Al-Masaudi**

**Mu'tah University, 2006**

The study aimed at recognizing various suggested standards to choose school principles in the Saudia Arabia according to their point of views, the study also aimed at knowing the barriers preventing them from applying those standards.

The study concluded the following finding:

1. The highest suggested standards are:

The candidate should be committed to career ethos, The candidate should positive personal characteristics as (loyalty, honesty, justice and validity), Being aware of methodology, Good appearance suiting the administrative position, Clean profile, free from punishments during the last four great, Passing a written exam, Working in teaching for at last four years, Being a ware of aid and teaching technology.

2. The study showed no difference among the standards according experience and qualification.
3. Among the barriers interrupting the standards are the Mowing is:

The mediation (Al-wastah) in selecting school principles, teachers' unwillingness to be school principals, no training centers in the city where the candidate works, high dependence on the degree of relationship in appointment, fear of responsibility, no computer training centers in the area which prevents the candidate from having the computer driving license, teacher's willingness of enjoying the whole vacation, the bad reputation of the suggested school.

# الفصل الأول

# خلفية الدراسة وأهميتها

## 1.1 المقدمة:

يعتبر التطوير التربوي ضرورة لا غنى عنها وسمة من سمات الأمم المتقدمة وسنة لا بد منها، وذلك للتغير السريع الذي يعيشه العالم اليوم في كل المجالات؛ حيث أصبح العالم كالقرية الواحدة، تتأثر بالتطور وتؤثر به، وخاصة في مجال التربية والتعليم، وهذا المجال يقع على عاتقه العبء الأكبر في بلورة أهداف المجتمع، وقيمه، وفلسفته، ليرتقي به سلم التقدم والازدهار.

وقد أحرزت الإدارة المدرسية في عصرنا الحالي مستويات كبيره من التقدم، وذلك بفضل جهود الباحثين في الإدارة المدرسية، وغدت الإدارة فناً يعتمد الذوق وحسن التصرف، كيف لا وهي عملية إنسانية تعاونية تنشد تحقيق الأهداف التربوية المرجوة منها، ويتم تحقيق هذه الأهداف باختيار مديري المدارس، وفق معايير متميزة تؤخذ من وجهة نظر تربوية .

والإدارة المدرسية الفعالة هي تلك الإدارة التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة فنية عالية، وذلك لتحقيق النتائج المرجوة منها، وهي الإدارة التي تعي وظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية، بتفهمها لأهداف المرحلة التعليمية، وإبراز دورها المتميز في السلم التعليمي، إذ تشجع تلاميذها ومدرسيها، وتسعى جاهدة لتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف المرحلة التعليمية، إذ تعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة التعليمية من خلال الاشتراك في خطة عمل منهجية متكاملة.

هنا لابد أن تحتاج الإدارة المدرسية إلى قيادة رشيدة واعية يرأسها مدير فعال قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة، وتهيئة جوٍّ مناسب للعمل المدرسي، وإيجاد ظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل، وذلك حين تشجع مرؤوسيها على العمل وتنمية التفكير الابتكاري لدى المعلمين والطلاب (أحمد وحافظ، 2003).

إن مدير المدرسة مثله مَثَلُ أي مدير في أي مجال، يجب أن يُختار بعناية ويُنتقى بموضوعية، ليكون الرجل المناسب في المكان المناسب (السالك، 1986).

ويعتبر اختيار مدير المدرسة عملية هامة لا بد أن ترتكز على أسس علمية سليمة لأن هناك تحدياً كبيراً سوف يواجه الإدارة المدرسية، و يتمثل هذا التحدي في أن مدير المدرسة لا يُختار لمهنة الإدارة المدرسية وما تستلزم من مهارات متنوعة، إنما المقصود بالاختيار هنا: انتقاء أفضل المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة وأكثرهم صلاحاً لها (عابدين، 2001).

وترتكز الإدارة المدرسية الحديثة على أصول علمية توجه العمل الإداري في المدرسة وتسدده، ولا بد لمدير المدرسة أن يكون على وعي حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يلعبه في مدرسته، بدرجة عالية من الكفاءة. وهناك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة، ومن هذه المعايير وضوح الأهداف المنشودة التي تسعى إلى تحقيقها، والتحديد الواضح للمهام والمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات والمسؤوليات بحيث يكون كل فرد في المدرسة من معلمين، ومشرفين، وموظفين، وعمال، وتلاميذ، على معرفة بواجباته، ومسؤولياته، وبالدور المطلوب منه، ومن المعايير أيضاً أن تضع المدرسة كل إمكاناتها لخدمة العملية التربوية المرجوة منها، وممارسة الديمقراطية، والعلاقات الإنسانية فيما بينها. كما تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين السلطات التعليمية الأعلى. (أسعد، 2005).

والإدارة المدرسية واحدة من الإدارات التي يشملها مفهوم الإدارة بصورة عامة، وأهميتها في النشاط التعليمي حيث يتم فيها صناعة الإنسان ، والحديث عنها يشمل أساسا الحديث عن المدير، ومكانته، ومواقفه، وعلاقاته، وممارساته التي تصدر عن شخصيته، الأمر الذي يجعل صفاته وكيفية اختياره موضوع بحث ودراسة ، وما هيئة التخطيط التربوي الأمريكي إلا واحدة من الهيئات التي أولت الإدارة المدرسية والمدير جُلَّ اهتمامها.

فالمدير هو القائد التربوي في مواقفه، وعلاقاته، ومبادراته، وهو كذالك المخطط والمنفذ والمتابع والمقوم يعمل مع الجماعة ويقودها، ومن هنا كان محط الأنظار وموضع الاهتمام والتقويم من قبل طلابه، وزملائه، والعاملين معه، ومن أبناء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، وغيرهم، فهو ليس مديراً للمدرسة فقط، وإنما هو في موقفه رائد اجتماعي وثقافي وسياسي وأخلاقي داخل المدرسة وخارجها (البرادعي ،1988).

ولهذا تعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية متخصصة بتربية الناشئين، حيث تبين أن وسائط التربية غير النظامية قد أصبحت عاجزة أن تحقق المستوى المطلوب من الإعداد الذي تستوجبه تعقيدات العصر (عريفج، 2006).

وعند النظر إلى إدارة المدرسة على أنها تتضمن عمليات إدارية مثل صنع القرار، والاتصال الإداري، والتحفيز، وتقويم الأداء. فإن من يبدأ هذه العمليات ويحركها هو مدير المدرسة، نظراً لوجوده على قمة الهرم الإداري، باعتباره قائدا لجماعة العاملين بالمدرسة، ومديراً يقوم بعدد من الوظائف والأنشطة (عبود، 1992)

ويعد التطور السريع الذي تعيشه المملكة العربية السعودية في مجال التعليم وخاصة التطور الكمي في أعداد المدارس العامة، والتي بلغت (1786) مدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2002) واهتمام الخطط التنموية الخمسية في جوانبها التعليمية بالتوسع في افتتاح المدارس في كل أرجاء المملكة من الأمور التي تفرض أهمية توافر إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، إلا أن حاجة المملكة إلى التوسع في أعداد المدارس أدت إلى تعيين أعداد كبيرة من مديري المدارس غير المؤهلين لممارسة الدور القيادي، لهذا أصبح من الضروري وضع معايير مناسبة لاختيار مديري المدارس (السلوم، 1997).

### 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية، صلتها بها صلة الخاص بالعام، فهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل هي وحدة مسئولة عن تنفيذ

سياسات الإدارة التربوية وأهدافها، وبما أن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها لا بد أن تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوط بها لاتخاذ القرارات اللازمة. (عابدين، 2001).

ولهذا تعتبر وظيفة مدير المدرسة أهم الوظائف في العملية التعليمية، إذ لا بد وأن تواجهه أثناء تأديته لواجباته مشكلات مختلفة وقضايا عديدة، الأمر الذي يتطلب منه أن يكون أهلاً للمسؤولية الملقاة على عاتقه. (أحمد وحافظ، 2003)

ثم إن مدير المدرسة هو الشخص الذي تقع على عاتقه سمعة المدرسة برمتها مهما كانت المبررات، ولهذا يجب اتخاذ جميع الاعتبارات عند اختياره. (الجبر، 1997).

أما عن اختيار مديري المدارس قديماً في المملكة العربية السعودية فإن عملية الاختيار كانت تخضع لمعايير غير ثابتة (وزارة التربية والتعليم، 1995)

ولقد تم إجراء دراسات في دول عديدة ومناطق مختلفة ومن هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر دراسة حمايل في فلسطين (2000)، والروسان في الأردن، والراسبي في عمان (1998)، وريشردسون في أمريكا (1989)، ولم يتم إجراء دراسة مماثلة في المملكة العربية السعودية.

وقد لاحظ الباحث وجود معايير غير ثابتة لاختيار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية، وحرصاً على أن تكون الإدارة المدرسية على درجة عالية من التقدم ومواكبة التغيرات السريعة، كان لا بد من التفكير باقتراح معايير لاختيار مديري المدارس.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة محاولةً التعرف على المعايير المناسبة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية، وذلك بالإطلاع على تجارب الآخرين في البلدان العربية والأجنبية ومحاولة الاستفادة من خبراتهم في هذا المجال، وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

أ. ما المعايير الواجب اعتمادها في اختيار مديري المدارس الحكومية في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين فيها؟

ب. هل تختلف المعايير المقترحة من قبل أفراد عينة الدراسة باختلاف المؤهل والخبرة؟

ج. ما المعوقات التي تحول دون اعتماد المعايير لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المديرين فيها؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كون موضوع معايير اختيار مديري المدارس من الموضوعات الهامة في الإدارة المدرسية، لأن نجاح مديري المدارس في أداء أدوارهم الإدارية والتربوية إنما يتوقف على حسن اختيارهم لممارسة هذا الدور، وذلك بالرغم من تقدم العلوم الإدارية بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة، إلا أنه ما زال هناك العديد من المشكلات الإدارية، والتربوية، التي تتطلب المزيد من الدراسات والجهود العلمية، ومن هذه المشكلات مشكلة معايير اختيار مديري المدارس (السالك، 1986).

وسوف تسهم هذه الدراسة في التعرف على درجة اعتماد معايير اختيار مديري المدارس الحكومية المحددة في إدارة تعليم المنطقة الشمالية الغربية، وتبرير جدوى مناسبتها من وجهة نظر تربوية، وتحاول اقتراح معايير مناسبة لاختيار مديري المدارس، من وجهة نظر المديرين في المنطقة الشمالية الغربية. كما يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في ما يلي:

أ. تقديم معلومات هامة حول معايير اختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية ومن ثم يمكن أن تعمم على بقية مناطق المملكة وإداراتها التعليمية، وذلك ليسترشد بها العاملون في إدارات التعليم المختلفة في المملكة العربية السعودية عند اختيارهم لمديري المدارس.

ب. رفد ميدان الدراسات والبحوث التربوية بدراسة قد تكون مهمة في موضوع الإدارة المدرسية، لاختيار مديري المدارس فيها.

### 4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مجموعة من المعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين فيها، كما تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

أ. اقتراح معايير يمكن اعتمادها في اختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية من وجهة نظر المديرين فيها.

ب. معرفة مدى اختلاف المعايير المقترحة من قبل أفراد عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي والخبرة.

ج. معرفة المعوقات التي تحول دون اعتماد هذه المعايير في المنطقة الشمالية الغربية من وجهة نظر المديرين فيها.

د. التوصل إلى مجموعة من التوصيات حول معايير اختيار مديري المدارس، ولحل المشاكل وتجاوز المعوقات التي تحول دون اعتماد هذه المعايير في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية.

### 5.1 حدود الدراسة:

سوف تتحدد هذه الدراسة بما يلي:

أ. اشتملت هذه الدراسة على مديري المدارس التابعة للمنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية.

ب. تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام 2006/2005.

**6.1 تعريف المصطلحات:**

أ. **المعايير:** ويعرفها عبدالسلام (1981) بأنها: مستويات معيارية تستخدم كمقياس للحكم على أهمية أو قيمة جانب ما له علاقة بالموضوع التي تستخدم به المعايير، ونستطيع بواسطتها المقارنة والتفسير، وسوف يتم التعرف عليها من خلال أداة الاستبانة.

ب. **مدير المدرسة:** هو ذلك الشخص الذي تنصهر بداخله كافة الاتجاهات القيادية المختلفة والمبادئ والصفات الحميدة، والنظريات القيادية العلمية الحديثة، بما يتلاءم مع روح العصر (آل علي، 2001).

ج. **المنطقة الشمالية الغربية:** هي الجزء الواقع في المملكة العربية السعودية والبالغ مساحته حوالي 120ألف كيلومتر مربع، والتي تضم عدة مدن ومحافظات منها: (مدينة تبوك، وحقل، وضباء، والبدع، وتيماء، والوجه، وأملج، وحالة عمار) (فارس، 1997).

# الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالأسس والمعايير المتبعة في اختيار مديري المدارس الحكومية في إدارة تعليم المنطقة الشمالية الغربية التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

## 1.2 الإطار النظري:

### 1.1.2 مفهوم الإدارة المدرسية:

يعد مصطلح الإدارة المدرسية مصطلحا هاماً في علم الإدارة التربوية، وتشكل الإدارة المدرسية مجالاً مستقلاً كونها بدأت كغيرها متأثرة بما يُتّبع في المؤسسات والمنظمات من نظم وأساليب، خاصة التجارية والصناعية منها. ويقصد بالإدارة المدرسية كلُّ نشاطٍ منظمٍ وهادفٍ مقصودٍ تتحققُ من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، والإدارة المدرسية وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية تهدف إلى تنظيم المدرسة، وإرساء حركة العمل بها، على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية الأجيال، وتقوم الإدارة المدرسية الحديثة على أصول علمية تهدي العمل في المدرسة وتوجهه، وينبغي على مدير المدرسة إدراك وفهم هذه الأصول حتى يستطيع القيام بمهامه كقائد بدرجة عالية من الكفاءة (أسعد، 2005).

ومن أجل ذلك نعرض بعض التعاريف عن الإدارة المدرسية:

فقد عرفها أسعد (2005) بأنها: توجيه أعضاء هيئة المدرسة توجيهاً لبقاً لطيفاً لأداء الأعمال.

كما ويعرفها (العمادي، 2002) على أنها: حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد.

كما عرّفها الحقيل (1996) بأنها جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء من الإدارة العامة، ويعني بالإدارة المدرسية جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين.

وقد عرفها (خشان، 1988) بأنها: جزء من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، وهي الكيفية التي يتم بها التعليم بين الناس.

يعرف الفو (Alvu, 1985) الإدارة المدرسية على أنها: الجهة القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية فعلاً للوصول للرقي والتقدم.

### 2.1.2 أهداف الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية أهداف كثيرة من أهمها:

أ. الإدارة قدوة حسنة للتلاميذ والمعلمين.

ب. توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة من المعلمين والإداريين وغيرها.

ج. توفير الجو الملائم الصالح لسير العملية التربوية.

د. تحقيق التكامل بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي من خلال الجانب الفني.

ه. إقامة علاقات إنسانية بين جميع المتعاملين في المدرسة.

و. تنمية الفكر العلمي لدى الطالب وتعميق روح البحث والتجريب.

ز. تهيئة سائر الطلاب للعمل في ميدان الحياة، وسد حاجات البلاد ومن القوى العاملة المدربة.

ح. إكساب الطلاب حب المطالعة المستمرة المفيدة (وزارة التربية والتعليم، 2001).

### 3.1.2 وظائف الإدارة المدرسية

للإدارة المدرسية وظائف عدة، ذكر منها عطيوي (2001)، ما يلي:

أ. تحسين المنهج والعملية التعليمية.

**ب.** تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي.

**ج.** القيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل.

**د.** الإشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسينه .

**ه.** توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف.

**و.** العمل الكتابي والمراسلات.

**ز.** العلاقة العامة والعمل مع البيئة.

**ح.** وضع السياسات واتخاذ القرارات.

**ط.** تقويم العملية التعليمية.

**4.1.2 أنماط الإدارة المدرسية:**

ويقصد بالنمط هنا الطريقة التي يتبعها مدير المدرسة ويتخذها سبيلاً، وهنالك عدة أنماط في الإدارة المدرسية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر

**أ. الإدارة الأوتوقراطية:**

ويعرف هذا النوع من الإدارة بأسماء مختلفة كالإدارة العسكرية أو الإدارة الاستبدادية (الديكتاتورية)، حيث يستغل المدير الاستبدادي السلطة المخولة له ليحمل أتباعه على القيام بأعماله وفقاً لإرادته وأهوائه متبعاً أساليب التهديد والتخويف ومستغلاً سلطته أو مركزه أو قوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه. (المغربي وآخرون، 1995)

وقد بين أسعد، (2005). الأسس التي تقوم عليها الإدارة الأوتوقراطية ومنها:

1. تنظيم المدارس في هذا النوع من الإدارة يشبه المتبع في تنظيم الأعمال في المصنع حيث تتدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
2. في التنظيم المدرسي يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ.
3. يدين كل من يعمل في مثل هذا النوع من الإدارة بالولاء لرؤسائه ولا يدين بمثل هذا الشعور لمرؤوسيه.
4. يتخذ التوجيه الفني صبغة دكتاتورية في مثل هذا التنظيم.
5. يمثل المدرس في مثل هذا التنظيم مركزاً ثانوياً.

6. لا تُحترم شخصية المدرس في مثل هذا التنظيم.
7. يهتم المدرس بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية وتهمل باقي النواحي.

**ب. الإدارة الديمقراطية:**

وهذا النمط من القيادة يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم؛ ولهذا فإن المدير الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعير أفكارهم وآراءهم الاهتمام اللازم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة. (المغربي وآخرون، 1995م)

وقد أبرز عابدين (2001) الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية ومنها:

1. الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ والمحافظة عليها.
2. التحديد الكامل والواضح لوظيفة كل عضو في المدرسة.
3. تنسيق جهود العاملين في المدرسة، وتشجيع التعاون بينهم.
4. إشراك المعلمين والتلاميذ في إدارة المدرسة.
5. تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
6. اعتماد معيار القدرة على العمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين.
7. الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة.
8. مراعاة التوازن في وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه.
9. إنشاء برنامج للعلاقات العامة.

**ج. الإدارة البيروقراطية:**

كما يرى (علاونة وآخرون، 1999) أن هذا النوع من الإدارة يمتاز بتقسيم العمل والتسلسل الواضح للسلطة، والتعليمات والقواعد التفصيلية والعلاقات الرسمية، إلا أن هذا النمط قد لا يتواجد بشكل حقيقي في المنظمات والمؤسسات، ولكنه يمثل أسلوباً اختيارياً لإعادة البناء في العالم الحقيقي.

وتقوم هذه الإدارة على الأسس التالية:

1. تقسيم العمل: حيث يتم تجزئة العمل إلى مهام روتينية سهلة ومحددة.

2. تسلسل السلطة: حيث يتم اختيار وتعيين العاملين في المنظمة بناءً على التسلسل، بحيث يتم رقابة وإدارة الموقع الأدنى من جانب الموقع الذي يعلوه في التنظيم.
3. الاختيار الرسمي: يجب اختيار وتعيين العاملين في المنظمة بناءً على أسس الكفاءة الفنية من خلال التدريب والفحص الفني.
4. اللاشخصية: يجب تطبيق القواعد وأدوات الرقابة دون تمييز ودون النظر إلى الأمور الشخصية.
5. القواعد الرسمية والتعليمات: وذلك لضمان التماسك والاطراد في التعامل مع العاملين، فعلى المديرين الاعتماد على القواعد الرسمية.
6. التوجه المهني: المدراء عبارة عن موظفين مهنيين، وليسوا مالكين للوحدات التي يديرونها، كما أنهم يعملون بأجور محددة، ويتابعون مهنهم في المنظمة.

**د. إدارة عدم التدخل:**

يتميز هذا النوع من الإدارة بترك الأمور على زمامها؛ أي يترك لأتباعه الحرية في اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، واختيار أساليب التنفيذ، ويعود أصل هذه الإدارة إلى حركة عدم التدخل التي قام بها التجار والاقتصاديون الأوروبيون في نهاية القرون الوسطى لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية. (المغربي وآخرون، 1995م).

وقد أبرز (البرادعي، 1988) بعض الأسس لهذه الإدارة منها:

1. تخلي مدير المدرسة عن مسؤولياته للعاملين معه دون أي ضوابط.
2. يثير هذا النمط بين أفراد الأسرة المدرسية تنافسا بغيضا.
3. تعطيل جميع القوانين والأنظمة والتعليمات.

### 5.1.2 معايير تقويم الإدارة المدرسية:

هنالك معايير يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة، ومن هذه المعايير وضوح الأهداف المنشودة، فالهدف من العملية التربوية هو النمو المتكامل لشخصية الفرد من جميع جوانبها الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية.

والمدرسة هي وسيلة التربية في تحقيق ذلك. ورسالة المدرسة تركز على الناحية المعرفية لدى الفرد والعمل على تنمية جسمه وروحه وعقله ووجدانه وضميره وقيمه وسلوكه الشخصي والاجتماعي، وعلى مدير المدرسة أن يكون النموذج الأمثل لتلاميذ المدرسة كما يجب على المعلمين أيضاً التحلي بالصفات التي تجعلهم قدوة حسنة لتلاميذهم وهذا يعني انه يجب أن يكون المناخ العام للمدرسة عاملاً هاماً في نضج شخصية التلاميذ في المدرسة بصورة متكاملة (اسعد، 2005).

ومن معايير الإدارة المدرسية الجيدة تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات، وأن يكون كل فرد في المدرسة على معرفة بواجباته ومسؤولياته، وأن يقوم بالدور المطلوب منه على أكمل وجه (ذياب، 2001).

ومن معايير الإدارة المدرسية أيضاً أن تكون كل طاقات المدرسة مسخرة لخدمة العملية التربوية بها. ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها التربوية على مدى قدرتها في تجنيد كل طاقاتها، وإمكانياتها لخدمة هذه الغاية، وهذا يفرض على إدارة المدرسة ضرورة العمل على الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية، ومدى استغلالها للطاقات البشرية لتحقيق أفضل مستوى للأداء، بما يحقق الاقتصاد في الوقت والجهد والمال (منصور،1999).

ومن معاييرِ الإدارةِ المدرسيةِ الجيدةِ الديمقراطيةُ في العمل والعلاقات الإنسانية. ويجب أن تعمل الإدارة المدرسية في جو من التفاهم والود والاحترام للآخرين المشاركين في العملية التربوية، كما يجب أن تكون الروح السائدة التي تعمل إدارة المدرسة على خلقها قائمة على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد، واعتبارها غاية في ذاتها، وتفهم الدوافع البشرية والحاجات الإنسانية وتوخي العدالة بين الأفراد؛ فالديمقراطية والعلاقات الإنسانية هي أساس نجاح الإدارات، وصلب التطوير التربوي في العديد من الدول. إذ يجب على الإدارة المدرسية ضمان مرونة العمل، والحرية في التحرك في نطاق التنظيم العام، ولا بد من التحرر من القوالب الثابتة والقواعد الجامدة (منصور، 1999).

كما يجب على الإدارة المدرسية توفير السياسات التربوية التي تضمن فرص النمو المهني للعاملين بها من خلال وضع أنظمة لتشجيع وتحفيز المعلمين على

تطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وكفاءاتهم المهنية، ومستوى أدائهم، وتشجيعهم على الخلق والابتكار وإظهار روح المبادرة، وقيامهم بالبحث والتجريب. كما لا بد أن تتميز الإدارة المدرسية بوجود نظام جيد للاتصال سواء على المستوى الداخلي، والمتعلق بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو على المستوى الخارجي المتعلق بالمجتمع المحلي أو السلطات التعليمية الأعلى. وهذا الاتصال الفعال يفرض على المدرسة بأن يكون لديها برنامجاً جيداً للعلاقات العامة تُعبر من خلاله عن جهودها ونشاطاتها ورسالتها التعليمية (أسعد، 2005).

يعتبرُ مديرُ المدرسةِ العنصرَ المحركَ الذي يبعث الحياة في كل عمل إداري، ومن وظائف المدير صنع القرارات، والاتصال الإداري، والحفز وتقويم الأداء، وتنظيم علاقات العمل، وتوزيع المسؤوليات والمهام، وتوجيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة، والعمل على متابعة وتقويم الأداء داخل المدرسة. وهذا يعني أن هناك مجموعة من المسؤوليات التي يقوم بها المدير في المدرسة، ومن أهمها إدارة العمليات اليومية في المدرسة، والعمل على تطوير استخدام السلطة، بهدف التأثير على تخصيص الموارد والمصالح الخاصة للمشاركين في المدرسة، وأن يكون مسؤولاً عن دعم الأهداف التعليمية للمدرسة والأنشطة المرتبطة بها وتحسينها (الراوي وآخرون،2000).

### 6.1.2 معايير اختيار مدير المدرسة:

هناك معايير تعتمدها (وزارة التربية والتعليم ،1995) في المملكة العربية السعودية منها:

1. أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية.
2. أن يكون المرشح قد عمل وكيلا مدة لا تقل عن أربع سنوات.
3. أن يكون حاصلاً على أداء وظيفي لا يقل عن جيد جداً في الأعوام الثلاثة الأخيرة.
4. ألا يكون قد صدر بحقه عقوبة.
5. اجتياز المقابلة الشخصية.

وقد أورد (عابدين، 2001) معايير أخرى لاختيار مدير المدرسة:

1. استقبال طلبات المرشحين وأوراقهم إلى المؤسسة صاحبة العمل.
2. مراجعة الطلبات المستوفاة للتعرف على الأشخاص الأكثر جدارة.
3. التأكد من لياقة الفرد المرشح صحياً وقدرته الجسمية على القيام بالعمل.
4. إجراء مقابلات للأفراد المرشحين.
5. إجراء اختبارات للأفراد المرشحين.

أما (أحمد وحافظ، 2003) فقد أكدا على أن مدير المدرسة المرشح للإدارة ينبغي أن يمتلك معرفة بـــ:

1. أساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة.
2. الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات مع استخدام الأساليب الإدارية المناسبة في الوقت المناسب.
3. إمكانية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المدرسة.
4. متابعة مجريات الأمور في البيئة المحيطة بالمدرسة مع استيعاب المؤثرات الدالة على التغيير.
5. حب إدارة واستثمار الوقت.
6. ترشيد الإنفاق في المصروفات التي تحتاجها المدرسة.
7. الالتزام بتنفيذ القرارات التعليمية.
8. الاستعداد لأي أمر عرضي.

### 7.1.2 نماذج من الأسس المستخدمة في اختيار مديري المدارس في بعض الدول العربية والأجنبية:

لقد اهتم التربويون بعملية اختيار مديري المدارس، وسوف نورد بعض النماذج لدول عربية وأجنبية:

ففي الأردن يخضع اختيار مدير المدرسة إلى:

1. المؤهل العلمي والمسلكي حيث يفضل الشخص الذي يحمل مؤهلاً علمياً أعلى.
2. تقارير الرؤساء المسؤولين.

3. عدد سنوات الخبرة في مجال التربية والتعليم.
4. المقابلة الشخصية للمرشحين (الدويك وآخرون، 1998).

أما في سوريا: فقد تبنت وزارة التربية والتعليم ما جاء في المادة رقم (7899 لسنة 1983) والتي أشارت إلى أسس منها :

1. أن يكون المدير من حملة الإجازة الجامعية، ويفضل من يحمل الدبلوم معها.
2. يفضل من يعمل معاوناً لمدير المدرسة.
3. أن يكون قد أمضى في التعليم مدة لا تقل عن خمس سنوات.
4. أن يكون قد التحق بدورات تدريبية مسبقة (حمايل، 2000).

أما في مصر: فقد أورد حجي (1995) نص القرار الوزاري رقم (213) تاريخ 1987/1/1 في مادته (17) بضرورة توافر الشروط التالية لمن يتم ترشيحهم لوظيفة مدير مدرسة:

1. الحصول على مرتبه ممتازة في تقدير الكفاية في السنتين الأخيرتين.
2. اجتياز البرنامج التدريبي بنجاح.
3. الأقدميه في التعيين، أو التخرج ، أو الأكبر سناً.

أما في قطر فقد أشار الراسبي (1998) إلى أن وزارة التربية والتعليم قد أصدرت القرار رقم (63) لسنة (1992) المتعلق بعملية الترشيح لمدير المدرسة، والذي يشتمل خطوات منها:

1. ترتب مؤهلات المرشحين تبعا لدرجات معتمدة لكل مؤهل.
2. يشترط خمس سنوات خبرة كمعلم قبل أن يرشح.
3. اجتياز المقابلة الشخصية.
4. يعمل المرشح لمدة عام تحت التجربة.

أما في عُمان، فقد بيّن الراسبي (1998) معايير اختيار مدير المدرسة، ومنها:

1. يتم اختيار مدير المدرسة من بين المساعدين.
2. لا بد أن يجتاز المقابلة.
3. أن يجتاز الاختبار التحريري.

أما بالنسبة للدول الأجنبية، فقد بيّن كابنتر (1997) أنه في الولايات المتحدة الأمريكية يتم اللجوء إلى الأسس التالية لاختيار مدير المدرسة:

1. الإعلان عن المنصب الشاغر والمؤهلات المطلوبة.
2. يشترط الحصول على شهادة ماجستير.
3. تلقي طلبات التقدم للوظيفة.
4. المعاينة الأولى ومراجعة الأوراق والشهادات.
5. مقابلة هاتفية تجريها لجنة المقابلات.
6. اجتياز الاختبار.

أما في بريطانيا، فقد أشار الراسبي (1998) إلى أن عملية اختيار المدير تتطلب ما يلي:

1. المقابلة من قبل أعضاء السلطة التعليمية.
2. قيام مدير التربية والتعليم بتقديم المشورة والنصح في عملية الاختيار.
3. الحصول على شهادة ماجستير.
4. الحصول على خبرة تعليمية لا تقل عن خمس سنوات.

أما في يوغسلافيا سابقا، فقد أوضح أبو فروة (1997) معايير اختيار مدير المدرسة، ومنها:

1. معلمون من قسم الإعدادي ممن ثبت ولاؤهم للنظام السياسي.
2. أن يمضوا عشر سنوات في العملية التعليمية.
3. أن يكونوا حاصلين على درجة الماجستير.

### 8.1.2 العوامل التي تدعو إلى التحديث والتطوير المستمر لمدير المدرسة.

من العوامل التي تدعو إلى التحديث والتطوير المستمر لمدير المدرسة، أورد الداهري (1986) بعضاً منها:

1. التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها المجتمعات البشرية خلال هذا العصر في جميع المجالات ، ودور التعليم في إعداد النوعية الممتازة من الأطر الفنية المؤهلة تأهيلا يمكنها المساهمة في تحقيق الأهداف

2. التغيرات والتطورات الهامة في المعرفة الإنسانية بما فيها الفكر الإداري حيث تضاعفت كما ونوعا خلال هذا القرن.
3. تطور الأساليب التربوية الحديثة التي تؤكد ضرورة التنمية المتكاملة للإداريين.

وفيما يلي وصفٌ موجزٌ لأهم الخصائص المطلوب توافرها في مدير المدرسة الفعّال لمواجهة التغيرات المستقبلية، والاستجابة لمتطلبات الدور داخل المؤسسة التعليمية:

1. تحمل مسؤولياته القيادية وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل (إدارة الوقت، وإدارة التغيير، والقيادة الموقفية، والقيادة التحويلية)، والقدرة على صنع القرارات الرشيدة. والعمل بمبدأ تفويض السلطة للآخرين، وجعل الآخرين يشاركون في السلطة من خلال تهيئة بيئة عمل محفزة تسمح بالإبداع والتجديد، والثقة المتبادلة، وكذلك التعرف على اتجاهات التغير، والأوضاع المحتملة بالمستقبل، بما يتعلق بالعملية التربوية من خلال متابعة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. (مصطفى، 1993).
2. الاستعداد للتعلم الذاتي وتعليم الآخرين بنقل الخبرات والأفكار المكتسبة إليهم؛ وذلك لضمان توفير فرص التقدم المهني له وللآخرين –المحتمل أن يكونوا قادة المستقبل– كما يتحتم عليه الاهتمام بالأنشطة ذات التوجيهات المستقبلية، والمساعدة في إرساء قواعد المؤسسة في المستقبل (مصطفى، 1993).
3. أن يكون لدية رؤية ثاقبة للمستقبل، وذلك من خلال محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع، والأحداث، والاستعداد لها، بالتخطيط الجيد، وتقبل التغير والتكيف معه، وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على تطوير مهارات الاتصال الفعال (الفقي، 1994).
4. الحرص على التحديد الواضح لمهام العاملين وأهدافهم ومسؤولياتهم نحو العمل، والتأكد من توفر المواد اللازمة لأداء العمل، والاهتمام بحفز العاملين، والتدخل اللازم لحل الصراعات والمشكلات القائمة بين العاملين (الراوي وآخرون، 2000).

وبشكل عام يمكن إيراد الخصائص التي تؤهل مدير المدرسة لتحقيق النجاح داخل المدرسة كما أوردها (الطيب، 1999):

1. الإسهام في رسم رؤية مشتركة تعتمد على فلسفة متطورة للمؤسسة التعليمية تواكب التغيرات والمستجدات في البيئة الخارجية.
2. إدراك القوانين والسياسات والإجراءات ومتابعة تطبيقها بمرونة في حدود مسؤولياته وإمكانيات المدرسة، فلا يعقل أن يكون القائد ناجحاً دون أن يكون لدية إلمام ومعرفة تامة بالقوانين وإجراءات العمل.
3. تدعيم عملية التنمية المهنية، ومتابعة عمليات الإشراف الفني والإداري على أعضاء الهيئة التعليمية في المدرسة.
4. تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، ومهارات الاتصال الفعال، والعمل على تهيئة المناخ العام في المدرسة الذي يحث على الإبداع، والابتكار، وتبادل الأفكار، وممارسة التجريب، وتدعيم فكرة بناء فريق العمل الفعال، التي يسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

وجملة القول أنه يمكن لمدير المدرسة التأثير في سلوك الأفراد بشكلٍ مباشرٍ داخل المؤسسة التعليمية، من خلال الإسهام بفاعلية في التأثير في الممارسات الإدارية، والتحلي بالسمات والخصائص سالفة الذكر.

### 9.1.2 مدير المدرسة بين السلطة والخبرة الفنية:

لا شك أن مدير المدرسة بحكم مركزه القيادي ينظر إلى المشكلات التي تواجهه في عمله من منظور أوسع مما يتوافر للمعلمين، أو التلاميذ، أو أولياء الأمور، بل والإدارة المركزية، ولكن مدير المدرسة مع خبرته الفنية بحكم إعداده وممارسته الطويلة للعمل في ميدان التربية والتعليم قد لا تتوفر له المعرفة الفنية بنفس الدرجة التي تتوفر لدى المعلمين على اختلاف تخصصاتهم. فكيف يستطيع مدير المدرسة أن يوفق بين مركز السلطة الذي يمثله وما يفرضه عليه هذا المركز من اتخاذ قرارات سليمة وبين حاجته إلى المعلومات الفنية التي تنقصه وتعتبر ضرورية له في اتخاذ القرار الأنسب؟ (أسعد، 2005).

**واجبات مدير المدرسة:**

حددت اللوائح الداخلية لتنظيم مدارس التعليم في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

**واجبات مدير المدرسة**، ومنها:

1. مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن المدرسة نظاماً ونشاطاً.
2. مدير المدرسة مسؤول عن تنظيم المنهج الدراسي.
3. على مدير المدرسة أن يُطلع المدرسين على جميع النشرات التي ترد من الوزارة أو المنطقة.
4. على مدير المدرسة أن يعقد اجتماعات مع المدرسين من وقت لآخر.
5. على مدير المدرسة أن يزور المعلمين أثناء الحصص، وعليه أن يطلع على دفاتر التحضير.
6. على مدير المدرسة أن يحتفظ بسجل حضور وغياب مدرسي المدرسة.
7. على مدير المدرسة أن يهتم بالنشاط المدرسي (الحقيل، 1996).

**واجبات مدير المدرسة قبل بدء العام الدراسي:**

هناك عدة واجبات رئيسية ينبغي على مدير المدرسة أن يقوم بها قبل بدء السنة الدراسية، وفيما يلي عرض لأهم هذه الواجبات:

1. عمل الترتيبات الخاصة ببدء العام الدراسي، وإعداد خطة تفصيلية لأقسام المدرسة وفصولها وأنشطتها وبرامجها ومواعيد الدراسة والفسح، وقائمة العطلات الرسمية وتحديد الرسوم الدراسية ونظام تسديدها، وتنظيم عمل اللجان المختلفة.
2. التأكد من استكمال أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين بالمدرسة.
3. توزيع العمل على المعلمين والموظفين.
4. إعداد الجدول المدرسي.
5. توفير التجهيزات اللازمة والكتب والأدوات.
6. عمل ترتيبات التلاميذ الجدد المنتظر التحاقهم بالمدرسة.
7. ترتيب الصفوف الجديدة اللازمة للتلاميذ الجدد وتوزيعهم عليها.

وربما كان من الأفضل أن تعد نشرة تتضمن توزيع العمل على المدرسين، ودورهم في الأنشطة المختلفة، وواجباتهم بالنسبة للجان، والجمعيات المدرسية، وكذلك مواعيد الاجتماعات المدرسية، وغيرها من التوجيهات والإرشادات اللازمة. وينبغي أن تعطى نسخة من هذه النشرة لكل معلم، وهي مفيدة للمعلم الجديد، لأنها تساعده على التكيف والاندماج مع عمله، وهو يخطو خطواته الأولى فيه، وهي مفيدة أيضاً للمعلم القديم لأنها تذكره ويمكنه أن يرجع إليها من حين لآخر عندما يحتاجها، وهي أيضاً مفيدة لمدير المدرسة لأنها تعينه على تنظيم عمل المدرسة، وفي نفس الوقت يمكنه أن يستعين بها لتخطيط برنامج المدرسة في العام القادم، وينبغي على مدير المدرسة أن يعد لاستقبال أول يوم في العام الدراسي بعناية كبيرة، وأن يكون كل شيء معداً ومرتباً ونظيفاً بما في ذلك الفصول الدراسية، والمعامل والمكتبة ودورات المياه، ويستحسن أن يعقد اجتماع لهيئة التدريس قبل بدء العام بيومين أو ثلاثة أيام للاتفاق على وضع الترتيبات النهائية لبدء الدراسة (أسعد، 2005).

**الدور المتطور لمدير المدرسة:**

1. **إن مدير المدرسة هو قائد تربوي ينبغي أن يشارك في عملية تنمية المنهاج التربوي من خلال الإفادة من جميع الطاقات البشرية والمادية المتوفرة لديه.**
2. **المشاركة في عملية صنع القرار ومتابعة تنفيذه وممارسة الديموقراطية في التعامل مع الآخرين، وإقامة علاقات إنسانية معهم.**
3. **يعمل على فتح قنوات اتصال مع المجتمع المحلي داخل المدرسة وخارجها في تحديد المسؤولية وتظافر الجهود ضمن خطة موحدة ومنسقة.**
4. **يعمل على تعميق روح الانتماء للمدرسة من خلال توفير الظروف المناسبة التي يشعر كل عامل فيها بأن له كيان محترم.**
5. يعتمد نجاحه في مهمته على عناصر كثيرة في سبيل تطوير الإدارة المدرسية.
6. يحرص على النمو المهني المستمر، ليتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار والمعارف اللازمة لتطوير العملية التربوية ودفعها للأمام.

7. قدرته على العمل مع الجماعة عالية.
8. يحافظ على كيان كل عامل أو طالب فيحترمها ويقدرها.
9. لا بد أن يتوفر في المدير الناجح أن تكون فيه كفايات شخصية متنوعة.
10. تكون عند مدير المدرسة المرونة الكافية (الخوجا، 2004).

**مهارات وصفات مدير المدرسة:**

**المهارات:**

لا بد من إشباع حاجات المديرين، وذلك عن طريق معرفة المهارات المطلوب توفرها في مدير المدرسة، كي يستطيع أن يقوم بدورة بكفاءة عالية ومن هذه المهارات:

**أولاً: المهارات الفنية:**

هذه المهارات يكتسبها الإنسان اكتساباً، ولا علاقة لها بالأمور الوراثية، ويقصد بها قدرة القائد التربوي على استخدام معرفته المخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية، والوسائل الضرورية لإنجاز الأعمال وتحسين الأداء، فالمعرفة الفنية لدى القائد التربوي تمكنه من فهم ما يعرض عليه من أمور إضافة إلى فهم المشكلات التي تواجه الفنيين والعاملين ومناقشتهم وتبسيط الأمور والإجراءات إلى أكبر قدر ممكن. وتعود أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى هذه المهارة، أي أن التكنولوجيا تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة أنماط العمل الإنساني. وهي بالنسبة للإدارة التربوية المعاصرة تمثل مصدراً للقوة باعتبارها قادرة على تغيير أشكال وأساليب العمل العام بشكل جذري (ناصف، 1997).

إن المهارات الفنية لا بد أن تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسة عمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات، والأصول العلمية والفنية، التي يتطلبها نجاح العمل الإداري (أسعد ،2005).

وقد أورد عابدين (2001) بعض الخصائص والتي تُميِّز المهارات الفنية عن غيرها:

1. أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى.
2. أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات. المتبعة، واستخدام الأدوات والوسائل اللازمة لإنجاز العمل.
3. أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

**ثانياً: المهارات الإنسانية:**

يقصد بها ما يتعلق بقدرة الفرد على التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يستطيع أن يجذبهم إليه، ويجعلهم يتعاونون معه، مما يزيد قدرته على الإنتاج، وتضمن المهارات الإنسانية احترام شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بقوة دون قهر (العتيبي، 1997).

والمهارات الإنسانية هي قدرة مدير المدرسة في التعامل مع مرؤوسيه في محيط العمل من حيث إقامة علاقات طيبة معهم، والتعرف إلى حاجاتهم، والعمل على تلبيتها، والتعرف إلى المعوقات والمشكلات التي تواجههم، ومساعدتهم على حلها، إضافة إلى ذلك تحميلهم جزءاً من المسؤولية القيادية، عن طريق السماح لهم في أداء آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية، فبذلك يتمكن مدير المدرسة من التعرف إلى مواطن الضعف والعمل على إصلاحها، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على التنظيم. وتعد المهارات الإنسانية من أهم المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة، وذلك لضرورة استخدامها المستمر في مجال العمل، وبالتالي فإن نقص هذه المهارات أو عدم توافرها يؤدي إلى فشل مدير المدرسة في أداء مهماته القيادية. والمهارات الإنسانية تعني أن يكون مدير المدرسة لدية القدرة على فهم أنماط السلوك الإنساني حتى يستطيع أن يتعامل مع مرؤوسيه.(Davies & Elison ,1997).

**ثالثاً: المهارات التصورية:**

لقد أشار (أحمد وحافظ، 2003) إلى أن المهارات التصورية ضرورية تمكن القائد من النجاح في تخطيط العمل التعليمي، وتوجيهه وترتيب الأولويات، والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل.

**رابعاً: المهارات الذاتية (الفطرية):**

وتلعب الخصائص الذاتية دوراً كبيراً في بناء شخصية القائد التربوي ومن أهم هذه الخصائص:

**المبادأة والابتكار:**

يقصد بالمبادأة والابتكار تحمل المسؤولية والإقدام على عمل الأشياء، والقدرة على السير في العمل من دون الرجوع المستمر إلى المراكز الإشرافية، وترتبط بهذه السمة عدة صفات كالشجاعة، والثقة بالنفس، وحسم الأمور بالإضافة إلى الابتكار. فتوافر صفة الشجاعة في القائد الإداري من شأنها أن تمكنه من مواجهة الشدائد بكل قوة وحزم من دون تهور أو اندفاع، وتوافر الابتكار والإبداع تمكنه من مواجهة كل ما هو طارئ وغير متوقع بكل قوة وحزم من دون تردد، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابياً على المؤسسة التعليمية (العديلي، 1995).

**ضبط النفس:**

تعني القدرة على ضبط الحساسية والانفعال؛ أي أن القائد الناجح هو الذي يكون هادئاً ويمتلك الاتزان العاطفي أو الانفعالي، ويدير نفسه قبل إدارة الآخرين.

**خامساً: المهارات الذهنية ذات الطابع الفكري:**

وهي قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة، وقابليته الذهنية على النظر إلى المؤسسة التعليمية بشكل متكامل، وقابليته على إدراك أو تصور العلاقات والتفاعلات المتبادلة بين المؤسسة التعليمية المختلفة أيضا من جهة، وبين المؤسسة التعليمية وبيئتها الخارجية من جهة أخرى، ويحتاج مدير المدرسة إلى مهارات فكرية كي يفهم حقيقة ما يجري داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، ولأن يكون قادراً على التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقويم، هذه المهارات منها ما هي ذات طابع تنفيذي أو إداري وهي (صادق، 1996).

**المهارات الإدارية:**

هناك مجموعة من الأهداف داخل المؤسسة التعليمية، وهذه الأهداف تتطلب توافر المهارات الإدارية في القائد التربوي للمواءمة بينها، فيقوم بتحقيق أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم وفي الوقت نفسه يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة

التعليمية، فيقوم بالتخطيط والتنظيم واستغلال الطاقات البشرية، والرقابة والتوجيه، واختيار أفضل الأساليب لتبسيط الإجراءات والحد من المركزية، والقيام بعملية الاتصال واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة (العديلي،1995).

**المهارات الفكرية:**

وهي قدرة القائد على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة، وإنها قابليته الذهنية للنظر إلى المؤسسة التعليمية من جهة، وبين المؤسسة التعليمية وبيئتها الخارجية من جهة أخرى، ويحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية ليفهم حقيقة ما يجري داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، ولأن يكون قادراً على التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقويم.(البوهي،2001).

**سادساً: المهارات النفسية الاجتماعية.**

تعرف المهارات النفسية الاجتماعية بأنها القدرة على فهم القائد لذاته وللآخرين والعمل معهم في إطار علاقات الجماعة المتبادلة، وتعد المهارات النفسية الاجتماعية من المهارات الضرورية بالنسبة لمدراء المدارس في جميع المستويات لأسباب عديدة منها:(هيجان، 1993).

1. الدور المهم لمديري المدارس والتحدي الذي يواجهونه في القيام بهذا الدور وهذا التحدي لا يكمن في مشكلة وضع الأهداف، أو اتخاذ القرارات، وإنما في تلك القرارات التي تتعلق بالتنفيذ، الذي يعتمد على مدى توافر المهارات النفسية – الاجتماعية في بيئة العمل.
2. فقدان الثقة في الأنظمة والهياكل التنظيمية كأسلوب لحل المشكلات الإدارية، فمن المعروف أن بناء المؤسسة التعليمية على أسس سليمة قد يؤدي إلى تحسين أدائها. إلا أن إعادة بناء الهياكل التنظيمية يؤدي في أغلب الأحوال إلى ظهور علاقات جديدة بين الإدارة والأفراد، تؤثر في سير أداء المؤسسة التعليمية، وبالتالي ظهور بعض المشكلات الإدارية. وعليه فإن تدريب القادة على المهارات النفسية–الاجتماعية قد يكون أكثر من مجرد تغير هيكل المؤسسة التعليمية.

3. الركود الاقتصادي ودعم التقدم الوظيفي: يُعد تأكيد مديري المدارس على المهارات النفسية الاجتماعية، خصوصا ما يتعلق منها بفهم الذات وفهم الآخرين، والعمل معهم مصدرَ سعادةٍ للجميع في المؤسسة التعليمية، وهذا ينعكس على أدائهم، فضلاً عن أن التأكيد على هذه المهارات يعد مصدر تعويضٍ للأفراد في حالة الركود الاقتصادي.

**وهناك بعض المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة:**

**فهم الذات وفهم الآخرين:**

يقوم العمل في المؤسسة التعليمية على مجموعة من الأفراد، ولكل فرد منهم شخصيته التي تميزه عن الآخرين وتؤثر في أدائه سلباً أو إيجاباً. ويتم وصف شخصية الفرد والحكم عليه بإدراك الآخرين لسلوك هذا الفرد في موقف أو مواقف متعددة. لذا فكثير ما يقوم بوصف الآخرين وتصنيفهم على أساس أن لديهم شخصيات قوية أو ضعيفة، جذابة أو منفرة. ويصف البعض بأن لديهم ثقة كبيرة بذاتهم، في حين أن البعض الآخر ليست لديه الرغبة القوية في إثبات ذاته. وتؤثر شخصية الفرد سواء أكان رئيساً أو مرؤوساً في علاقته بالآخرين، وفي أدائه، لذا فإن معرفة بناء الشخصية أو الذات تُعدُّ أمراً ضرورياً بالنسبة للقادة، وذلك بحكم مسئولياتهم عن نجاح أو فشل المؤسسة التعليمية التي يعملون فيها. وفهم الذات بالنسبة لمدير المدرسة يمكن أن يتحقق به الوعي بطبيعة القيم التي يعتقدها، وكيف تشكلت هذه القيم وكيف يمكن نقلها للآخرين. إن معرفة مدير المدرسة للقيم التي تؤثر في سلوكه ذات أهمية بالغة لأنها تساعده على: فهم ذاته، وتحديد مجال اهتماماته، وتعديل هذه الاهتمامات وتطويرها، وفهم سلوك الآخرين وتفسيره، وكذلك التخطيط لمستقبله الإداري بدل أن تكون تصرفاته ردود أفعال لتصرفات الآخرين (حمام، 2000).

**حصول مدير المدرسة على اعتراف وقبول الآخرين.**

إن مدير المدرسة هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يقدم نفسه للآخرين ويجعلهم يرجعون إليه، لأن لديه من الخصائص ما يجعل الآخرين يقتنعون بإدارته وقيادته. ولعل من أهم ما يمكِّن مدير المدرسة من عمله في هذا الصدد هو تقديم ذاته

للآخرين بطريقة صحيحة، أي قدرته على التحكم في الانطباع الذي يتركه لدى الأفراد الذين يتعامل معهم في إدارته، سواء كانوا رؤساء أم كانوا زملاء. يسعى كل مدير مدرسة إلى أن يكون انطباعه إيجابيا لدى الآخرين، غير أنه كثيرا ما يساء فهم تصرفه، الأمر الذي يولد انطباعا سلبيا عنه (مصطفى، 1993).

ومن أجل التحكم في الانطباع الذي يتركه مدير المدرسة لدى الآخرين والذي يعزز عملية الاعتراف به، يجب عليه مراعاة مجموعة من مظاهر السلوك، وذلك على النحو التالي:

**الاهتمام بمظهره الخارجي:**

إذ إن أول ما يلفت نظر الآخرين هو المظهر الخارجي المتمثل في اللباس ، وأسلوب المقابلة ، وطريقة الجلوس ، ونبرة الصوت، فإذا لم تكن هذه الأشياء مقبولة لدى الآخرين فإنها ربما لا تعطي صورة حقيقية عنه، وربما أوجدت انطباعا سيئا لدى الآخرين، كما أن ذلك يزيد من قدرة مدير المدرسة على التأثير في الآخرين (أسعد، 2005).

**تقديم صورة واضحة عن رؤيته المستقبلة:**

يسبب الغموض وعدم قدرة الآخرين على معرفة ما يريده مدير المدرسة فجوة بينه وبين مرؤوسيه. ويمكن إزالة هذا الغموض من خلال قيامه بتقديم صورة واضحة عن رؤيته أو تصوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة أو المنظمة في المستقبل، وماذا يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور. وهنا تبرز مهارته في نقل التصور إلى الآخرين وجعلهم يتقبلونه كهدف من أهدافهم ويسعون إلى تحقيقه (دياب، 2001).

**التفاؤل:**

أن معظم الناس الناجحين هم أناس متفائلون، لأن التفاؤل لا يبعث على اليأس في نفس الشخص، بل يعطيه أملاً في تحقيق الأهداف التي يصبو إليها. ومدير المدرسة بحكم مركزه هو أنموذج أو قدوة لمن هم حوله، وبالتالي فإن تفاؤله ينعكس على سلوك الآخرين، ويُوجِدُ لديهم الحافز لمواصلة الجهد من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (Guirdhan،1995)

**الحزم والثبات في اتخاذ القرارات:**

على مدير المدرسة عدم التذبذب في آرائه ومواقفه في الأمور التي يناقشها مع الآخرين، وعليه أن يبدي نوعا من الثبات والدفاع عن حقوقه من دون هضم لحقوق الآخرين .(Guirdhan, 1995).

**الدبلوماسية في العلاقات مع الآخرين.**

ويقصد بها القدرة على إيجاد علاقة قوية ومتوازنة مع الآخرين. إن الأعمال في المنظمات أو الإدارات لا تدار فقط بالقواعد والأنظمة وإنما بالدبلوماسية الجيدة مع الآخرين. وتتم الدبلوماسية الجيدة من خلال علاقة القائد الجيدة بموظفيه وعلاقته بزملائه ، التي يجب أن تُبنى على التعاون.(حمام،2001).

**استخدام مصادر التأثير على الآخرين بفعالية :**

وتعد القوة أو النفوذ إحدى المهارات التي يحتاج إليها مدراء المدارس للتأثير على الآخرين، وبالتالي يمكنهم تحقيق أهداف إداراتهم أو منظماتهم. وفي الحقيقة فإن قوة التأثير تعد إحدى مصادر الفروق بين مدراء المدارس التي لا يمكن تجاهلها في المؤسسات التعليمية (منصور، 1999).

**بناء الجماعات الفعَّالة:**

يعد العمل مع الجماعات من أهم المهارات الضرورية، إذ لا يمكن لمدير المدرسة وحده أياً كانت كفاءته أن يقوم بجميع وظائف القائد، ولا بد من وجود أفراد آخرين يعتمد عليهم ويشاركهم في عمل الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذها (ناصف، 1997).

**القدرة على الاتصال الجيد:**

يعد الاتصال كمهارة أمراً ضرورياً للقائد في أداء عمله؛ فالقائد في أي مستوى إداري في المؤسسة التعليمية يُتَوَقَّعُ أن يكون فعَّالاً في عملية الاتصال، لأن الاتصال يعد الوسيلة التي بواسطتها يقوم القادة بوظائف الإدارة. كما أن الاتصال يعد أمراً أساسياً في نجاح أداء المهارات القيادية النفسية – الاجتماعية المتمثلة في فهم الذات والآخرين، والتأثير والعمل الجماعي (صائغ، 1995).

وقد بين أسعد (2005) العوامل التي تساعد على تطوير مهارات مدير المدرسة:

1. القدرة على مخاطبة الجماعية: ويعني ذلك الاتصال مع الأفراد والجماعات والتعامل معهم بقدرة وكفاءة.
2. إتقان أساليب عمل اللجان وما هو في حكمها.
3. ممارسة العلاقات الإنسانية: وتدخل في نطاقها مساعدة المرؤوسين في الاندماج بجماعات العمل، وتكوين فريق متجانس ومتعاون، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
4. ممارسة العلاقات العامة: العمل قدر الإمكان على تخفيف المؤثرات الخارجية التي تؤدي إلى عدم الاستجابة، أو تجاهل الأوامر.
5. إتقان أساليب إجراء المقابلات.
6. التعرف إلى أساليب البحث: وذلك بأن يلم المدير بأساليب البحث بشكل شامل من دون الخوض بالتفاصيل وذلك بهدف متابعة ما يقوم به المختصون داخل المنظمة وخارجها.
7. القدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات.

**الصفات:**

**أولاً: الصفات المهنية اللازمة لنجاح مدير المدرسة:**

أورد الحقيل (1996) بعض الصفات المهنية والشخصية والأخلاقية والاجتماعية اللازمة لمدير المدرسة، ومنها:

1. الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.
2. المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها.
3. الإلمام الكافي بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.
4. القدرة على تنسيق مهمة العاملين في المدرسة.
5. القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة وبتعاون فعال.
6. معرفة خصائص نمو التلاميذ.
7. الإلمام بالنواحي المالية والإدارية.

**ثانياً: الصفات الشخصية اللازمة لنجاح مدير المدرسة:**

1. أن يكون المدير قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله وأفعاله.

2. سعة الإطلاع.
3. القدرة على اتخاذ القرار في المواقف المختلفة.
4. احترام الآخرين والإيمان بقدرتهم على العمل.
5. القدرة على اكتساب العلاقات.

**ثالثاً: الصفات الخلقية والاجتماعية اللازمة لمدير المدرسة:**

وقد أجملها الحقيل (1996) بالتعاون والعدالة والصدق والإخلاص في العمل.

**دور مدير المدرسة:**

يعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن سير العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة وعن توفير الوسائل والإمكانات، وتهيئة الظروف التي تساهم في تحقيق الأهداف التربوية. ويعتبر الدور القيادي لمدير المدرسة من الأدوار الرئيسية لما له من أهمية كبيرة في ربط وحدات التنظيم من طلاب ومعلمين وأولياء أمور، والحرص على تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع إلى الوصول إليها ،من خلال القدرات والإمكانات التي يمتلكها، والتي تركز على الجانب الإنساني في علاقاته مع العاملين، دون التركيز على السلطة الممنوحة له بموجب القانون (الطيب، 1999). وهناك من المتطلبات الواجب توافرها لقيام القائد بدوره القيادي، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

1. بث روح التعاون بين أعضاء المجتمع الدراسي، والتعاون معهم على تطوير الأنشطة التعليمية وتنميتها وتطوير المستوى المهني لها، وتحفيز العاملين من خلال التغذية الراجعة للعمل والكشف عن طاقاتهم الكامنة غير المستغلة في العمل (Tesk R Schneider, 1999).
2. القدرة على استشراف المستقبل، والقدرة على الابتكار وتحليل المشكلات وإيجاد حلول لها بطريقه علمية والمساهمة في تطوير أداء المؤسسة التعليمية المستقبلي(Bubrin, 1994)
3. تحديد الأولويات وتبسيط إجراءات العمل داخل المدرسة، والقيام بتنمية مهارات الآخرين مع التأكد من إنجاز الأعمال بأقل جهد ووقت ممكنين وبتكلفه مادية قليلة (Bubrin, 1994).

4. إعداد ميزانية المدرسة، والاهتمام بالبرامج الإعلامية، وإدارة شؤون الأفراد وحفظ النظام المدرسي، وأداء الجداول المدرسية والتقارير عن سير العمل، وإعداد السجلات وتنظيمها والمحافظة على المبنى المدرسي وتزويده بالعدد والأدوات والتجهيزات، وتشكيل اللجان الفرعية داخل المدرسة، وتنظيم عملية قبول الطلاب المستجدين ومتابعتهم ورعاية شؤونهم الصحية، ونشاطاتهم المختلفة المنهجية واللامنهجية، وكل ذلك يجب أن يتم بالنظر إلى أنه يجب على مدير المدرسة مراعاة مبدأ تفويض الصلاحيات للآخرين والإشراف عليهم (Keller, 1998).

**دور مدير المدرسة كقائد تربوي:**

يمكن القول أن لمدير المدرسة أدوار متعددة، واعتماداً على المتطلبات الواجب توافرها في الفرد التربوي للقيام بدوره القيادي في المؤسسة التعليمية ومنها:

**الدور التخطيطي:**

إن الفرد التربوي يقوم بتحديد الأهداف والسياسات وتنفيذها، وهو يقرر الطرق والوسائل التي بها تحقق المؤسسة التعليمية أهدافها. ويتضمن الدور التخطيطي للقائد التخطيط للأهداف القريبة والأهداف البعيدة لمدى خطوات المستقبل نحو الهدف المرسوم، وفي معظم الأحوال يكون القائد التربوي هو واضع الخطة، وتتطلب هذه المهمة من القائد أن يكون مُطَّلِعاً على الظروف المحيطة كافة، إضافة إلى معرفته التامة بأوضاع التشاور مع المرؤوسين وأصحاب الاختصاص، ومن المتطلبات المميزة للدور التخطيطي تحديد الاحتياجات والمشكلات التي تواجه المدرسة، وتحديد المصادر البشرية والمادية التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف وحسن استخدام الوقت وتنظيمه والتجهيز للخطة القادمة من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة للنظام. والعمل على التركيز على الكفاية التنظيمية والفعالة وتحديد النقاط الحساسة واحتمالات المستقبل، والبحث عن الفرص الممكنة والمزايا الناجمة عنها (الطيب، 1999).

**الدور الإشرافي:**

يقوم مدير المدرسة بدراسة المناهج المدرسية والوقوف على أحدث الطرق التربوية، ومتابعة أساليب تقويم الطلاب وتحصيلهم العلمي والإلمام بخصائص نموهم، والإشراف على أعمال العاملين، والإلمام بطرق تنميتهم مهنياً، وإعداد البحوث الإجرائية الموجهة لتحسين العمل، وربط الخطط العملية بالخطط الاستراتيجية والجوانب التنظيمية، والقيام باتخاذ القرارات التعليمية والتربوية في التوقيت المناسب، وتهيئة المناخ لتنفيذها، والاستمرار في متابعة التنفيذ، وتطوير نظام الاتصال في المدرسة لضمان حصوله على المعلومات التي تساعده في حل مشكلات العمل وتسيير العمل ووضع القرارات، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال برامج وأنشطة لخدمة المجتمع (Raymond & Gary short,1996).

**الدور التحفيزي.**

فالمدير يقوم بدفع العاملين نحو مزيدٍ من الأداء الجيد من خلال تهيئة المناخ والبيئة المحفزة، إذ يجب عليه تقديم الحوافز المشجعة على العمل بكفاءة وتعد الحوافز وسيلة فعالة في تحسين أداء العاملين، ومن ثم يجب على المدير التأثير في سلوك العاملين وتوجيهه في الاتجاه المرغوب، واستثارة الرغبة لديهم للعمل الجماعي الفعال، كما يجب عليه تنمية العلاقات الإنسانية، والإيمان بقيمة الفرد وإتاحة الفرصة له للمشاركة في صنع القرارات والعمل على تنمية وتطوير مساره المهني من خلال إتاحة الفرصة له للتفكير والإبداع، وتوفير الاحتياجات التدريبية اللازمة لضمان تدرجه الوظيفي، ومعاملة العاملين معاملة حسنة وعادلة، وبذلك تحقق المؤسسة التعليمية أهدافها التعليمية والتربوية بنجاح (مرسي، 1998).

**الدور التقويمي للعمل المدرسي:**

يعد الدور التقويمي وسيلة تمكن مدير المدرسة من الوقوف على حسن سير العملية التربوية والتعليمية وتحسين أداء المدرسة، إذ تمكن هذه العملية من تحديد مواطن الضعف بهدف تجاوزها، ومواطن القوة بهدف تحسينها وتطويرها وتشجيعها، ومن متطلبات الدور التقويمي لمدير المدرسة: الإلمام بأهداف العملية التربوية والتعليمية، وتحديد الأفراد ذوي الامكانات الجيدة، واستخدام الوسائل

المتعددة لقياس الأداء وتقويمه، ومراعاة الاستمرارية بعملية التقويم وتحديد فرص التدريب والتنمية، ووضع خطة علاجية، والمساهمة في تطوير الأداء المستقبلي. (avancevicn & Matteson, 1996)

**الدور التقليدي لمدير المدرسة:**

كان المدير في وقت من الأوقات مديراً لمدرسة وقائداً لها، ومشرفاً على هيئة التدريس والموظفين وقائداً تدريسياً، وكان الصانع الأول للقرار، وضمن إطار هذه الأدوار المتعددة عمل المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرنامج التعليمي للمدرسة باستمرار، وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية مع المعلمين، كما سعى المدير إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات.

لقد كان دور المدير دائماً مركباً، ولقد عرَّف "سير جيوفاني" تسع مهام للمدير هي:

1. تحقيق الأهداف: ضبط الرؤى المشتركة معاً.
2. المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.
3. تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
4. التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
5. الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات وغيرها.
6. التمكين: إزالة العوائق التي تقف أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم.
7. الإيضاح: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهمات محددة.
8. النمذجة: تحمل مسؤولية أن يكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.
9. الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها. (MacCabe, P, 1999).

**أهمية دور مدير المدرسة**

يعتبر الدور القيادي لمدير المدرسة من الأدوار الرئيسية، لما له من أهمية كبيرة في ربط وحدات التنظيم، من طلاب ومعلمين وأولياء أمور، والحرص على تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع للوصول إليها، من خلال القدرات والإمكانات

التي يمتلكها، والتي تركز على الجانب الإنساني في علاقاته مع العاملين دون التركيز على السلطة التي يضعها القانون في يده (الفقي، 1994).

وقد كشفت إحدى الدراسات أنه نظرا لأهمية دور مدير المدرسة في عمليات التغيير والتحسين داخل المدرسة فإن 40% من الدراسات التي تمت في مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1996 تركزت بشكل أساسي على المديرين، حيث كشفت هذه الدراسات أهمية هذا الدور في تحقيق التغيرات الناجحة في المدرسة حتى يقودها إلى التميز والنجاح (Keller, 1998).

وسعياً من وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية إلى تطوير الدور القيادي لمدير المدرسة، جاء القرار بموافقتها على القواعد التنظيمية لمدارس التعليم بوزارة التربية والتعليم والعمل بها من تاريخ صدورها من المادة الخامسة، وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في المملكة رقم 779 في 17/16-9-1389هـ 1979م لتحديد المسئوليات والمهام المكلف بها المدير. إضافة إلى إصدار القرار الوزاري بشأن منح مديري المدارس بوزارة التربية والتعليم صلاحيات متعددة منها: تشكيل اللجان، وعلاج وضع الطلاب كثيري الرسوب، وتوزيع الطلاب على الفصول، ومنح الحوافز، وتقييم أداء العاملين، ومنح الإجازات، وتوقيع الجزاءات على الطلاب، وإقرار الخطط والبرامج لنشاط الطلاب (وزارة التربية والتعليم، 2001).

### 10.1.2 المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية:

تواجه الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية عدة مشاكل، وهذه المشاكل إما أن تكون إدارية أو فنية، أما المشاكل المالية فلا وجود لها والحمد لله في مدراسنا، وإن من أهم المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية ما يلي:

**أولاً: مشاكل تتعلق بمدير المدرسة:**

فكثير من مديري المدارس سواء كانت ابتدائية أم متوسطة أو ثانوية، ليس لديهم الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية، ومعظمهم لم ينل تدريباً على مهام التوجيه التربوي، وما يتطلبه من مهارات في العمل مثل المهارات الإنسانية والتصورية والفنية، ويرجع الضعف الإداري في مديري المدارس وخاصة في المرحلة الإبتدائية

إلى عملية اختيارهم، حيث يتم اختيارهم بناء على الأقدمية في العمل، وكثير من مديري المدارس كانوا مدرسين ثم رشحوا للعمل، وانحصرت خبرتهم الإدارية فيما يشاهدون عن إدارة المدارس التي كانوا يعملون بها، وهي لا شك إدارة كانت تنقصها مفاهيم الإدارة المدرسية الحديثة، وقد كانت مهمة الإدارة المدرسية القديمة تتركز على أعمال روتينية مثل:

**1.** توزيع المدرسين على الفصول.

**2.** إعداد الجداول الدراسية.

**3.** الضبط والربط.

**4.** صيانة المباني والمعدات المدرسية.

**5.** إعداد الإحصائيات المتعلقة بالتلاميذ.

**6.** تنفيذ المادة الدراسية دون النظرة إلى قيمة التلميذ، كهدف حدٍّ في ذاته.

**7.** مطالبة إدارة التعليم بتزويد المدرسة بالأجهزة والأدوات التعليمية.

**8.** العمل على توفير الكتب المدرسية عن طريق مكاتبة إدارة التعليم.

**9.** تصريف الجوانب المالية والإدارية وتنفيذ اللوائح والتعلميات (الحقيل، 1996).

**ثانياً: علاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية بالمناطق:**

من المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية نوعية العلاقة بن المدرسة والمنطقة التعليمية التابعة لها، فبالرغم من أن وزارة التربية والتعليم تطبق نظام اللامركزية إلى حد ما في إدارة المناطق التعليمية وقد أعطت صلاحيات واسعة لمديري المناطق ومديري العموم في المناطق التعليمية إلا أن الملاحظ هو أن إدارات التعليم تتمسك بكل تلك الصلاحيات في النواحي الإدارية والمالية دون أن تعطي للمدرسة شيئاً من هذه الصلاحيات إلى حد جعل المدرسة لا تستطيع التصرف لمواجهة احتياجاتها بسرعة، بسبب الإجراءات المعقدة، ما جعل الإدارة المدرسية تشعر بعدم الارتياح في عملها وعدم الثقة في نفسها، مما جعل له أثراً في عملها، إذ لا تجد الفرصة والحافز الذي يجعلها تنطلق في عملها وتطوره وتبتكر فيه.

**ثالثاً: مشاكل المدرسين والإدارة المدرسية:**

يساهم المدرسون في مشاكل الإدارة المدرسية من عدة جوانب أهمها:

**أ. غياب المدرسين عن المدرسة أو تأخرهم.**

وهي ظاهرة مؤسفة ومحزنة وأكثر ما تبرز هذه المشكلة في المدارس عندما يكون مدير المدرسة غير منضبط في دوامه، فيتخذ المدرسون منه قدوة في ذلك.

كما أن المشكلة تبرز في المناطق النائية عندما يُوَجَّه إليها المدرسون غير الراغبين في العمل فيها.

وعلاجاً لهذه المشكلة فإننا نقترح أن يقوم المفتشون الإداريون المركزيون من الوزارة بجولات فجائية على إدارات المدارس.

**ب. عدم تجاوب المدرسين مع مدير المدرسة:**

يعتبر مدير المدرسة موجهاً تربوياً مقيماً في المدرسة، وبناءً على ذلك عليه أن يتابع أعمال المدرسين والنظر في دفاتر التحضير ومحاسبة المقصرين، والمشكلة هنا أن بعض المدرسين يعتقدون أنهم أكثر علماً في مادة تخصصهم من مدير المدرسة، كما أن البعض منهم لا يؤمن بجدوى التحضير، ويعتقدون أنه مجرد عملية روتينية، لذا فإنهم لا يتقبلون توجيهات مدير المدرسة بهذا الشأن، كما أن بعض المدرسين يرفضون الإعداد للدرس بناء على خبرتهم الطويلة في مجال التدريس.

وعلاجاً لهذه السلبيات في العلاقة بين مدير المدرسة وزملائه المدرسين تُقترح كثرة الاجتماعات بين مدير المدرسة والمدرسين وتبادل الزيارات.

**ج. المدرس غير المؤهل:**

إن المشكلة هنا تكمن في وجود عدد من المدرسين لا يستطيعون القيام بواجبهم على الوجه الأكمل، مما كان له أكبر الأثر في تدني التحصيل العلمي لدى الطلاب ونسب النجاح، وعلاجاً لذلك نرى أن تقوم وزارة التربية والتعليم بحصر شامل ودقيق لجميع المدرسين والمدرسات غير المؤهلين. والعمل على تكثيف الجهود لافتتاح الدورات التدريبية المسائية لهم في أمهات المدن.

1. المدرس كبير السن.
2. تنافس المدرسين على العمل في المدارس الليلية.
3. مشكلة المدرس غير الراغب في التدريس:

وقد يكون السبب في ذلك أن المدرس وُجِّه إلى منطقة لا يرغب العمل فيهـا، أو لعدم قدرته على التدريس.

إن المدرس الذي لا يرغب بالتدريس عبء ثقيل على الإدارة المدرسية، وغالبـاً ما يلجأ إلى إثارة المشاكل أمام الإدارة المدرسية ليُتَّهَمَ بأنه مثير للمشاكل، وبالتـالي تطلب إدارة المدرسة نقله منها أو توصي إدارة التعليم بتحويله إلـى عمـل إداري، لعدم صلاحيته للتدريس، وهذا ما يتوق إليه المـدرس الـذي لا يرغـب التـدريس (الحقيل، 1996).

**واقع الدور القيادي لمدير المدرسة في المملكة العربية السعودية:**

**أولاً: مدخلات النظام:**

**أ. السياسة التعليمية في المملكة.**

نظراً لتطور المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية وتعـدد مراحلهـا وتضاعف مسؤولياتها، تولدت الحاجة إلى إيجاد تنظيم يوضح الإطار العام لعمل هذه المؤسسات التعليمية، ويحدد الاتجاهات والسياسات العامة لبـرامج التعلـيم، لـذلك أصدرت الدولة في عام 1970م وثيقة رسمية تضم 236 مادة، تشمل الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم في المملكة، تبين غاياته وأهدافه، ومراحلـه، أطلـق عليهـا سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، لتحديد المسار الذي ينبغـي أن يسـير بموجبه التعليم السعودي في كافة مراحله، وقد اعتمد عند وضع هذه الوثيقـة علـى عدة مصادر منها: الثقافة الإسلامية، الأوضاع الاجتماعية والاقتصـادية، مطالـب التنمية المستهدفة، خصائص العصر واتجاهاته الحاضرة والمستقبلية، وربطها بحاجة المواطن السعودي ومطالب نموه (السلوم، 1996).

**ب. أهداف التعليم.**

ويمكن تلخيص أهم أهداف التعليم في المملكة العربية السعودية فيما يلي:

1. أهداف إسلامية: وتتضمن ترسيخ الإيمان بالله رباً، وبالإسلام ديناً، وبمحمـدٍ –صلى الله عليه وسلم– نبياً ورسولاً، واحترام الحقوق العامة التـي كفلهـا الإسلام وشرع حمايتها، وتزويد الفرد بالأفكار والمشاعر والقـدرات لحمـل رسالة الإسلام والدعوة لها.

2. أهداف معرفية: تتضمن دراسة ما في الكون الفسيح لاكتشاف ما ينطوي عليه من أسرار تبرز قدرة الخالق، وتتضمن فهم البيئة وتوسيع المعرفة، هذا إلى جانب تزويد الأفراد بالقدرة المناسبة بالخبرة الوظيفية التي تجعلهم أعضاءً نافعين في المجتمع.
3. أهداف تتصل باكتساب المهارات سواءً أكانت علمية أو عملية أو سلوكية.
4. أهداف تتصل بالميول: تتضمن مساعدة الشباب على اكتساب الميول الصحية والاهتمامات الوظيفية وتهذيب السلوك، وتشجيع الهوايات.
5. أهداف تتصل بالاتجاهات والقيم: ومنها تبصير الطالب بالأمجاد التاريخية والحضارية للأمة الإسلامية، وتنمية إحساسهم بمشكلات المجتمع، واحترام العمل وتقديره ودعم التكامل الاجتماعي بين الأفراد بتعاون ومحبة (وزارة التربية والتعليم، 1996).

**ج. تطور التعليم بالمملكة.**

واجه التعليم قبل العهد السعودي صعاب كثيرة، حتى أصبحت السمة المميزة للتعليم أنه أسلوب تقليدي داخل نموذج قديم أساسه الكتاتيب والمسجد، فعلى الرغم من أن هذا الأسلوب قد خرج مجموعة من العلماء والقضاة إلا أنهم كانوا مجرد نجوم قليلة وسط ظلام من الأمية والجهل والرفض للتعليم (أبو راس، 1993).

وفي عام (1345هـ/1924م) تم إنشاء المعهد العلمي السعودي بمكة، والذي يعتبر أول مؤسسة تعليمية على مستوى التعليم المتوسط والثانوي، كما تعتبر مدرسة تحضير البعثات بمكة التي تقرر افتتاحها عام (1355هـ/1934م) أول مدرسة حديثة (وزارة التربية والتعليم، 1996).

هذا وقد تأسست أول مدرسة نظامية في الرياض عام (1378هـ/1957م) باسم مدرسة الرياض (السلوم، 1996).

وقد ازداد عدد المدارس في المملكة والذي جاء انعكاساً للإنفجار السكاني بالمملكة والتطور الاقتصادي في جميع المجالات، إذ بلغت الزيادة في عدد المدارس للعام الدراسي (1422-1423هـ2002-2003) نسبة 6.49 عن الأعوام السابقة. وتفسر هذه الزيادة اهتمام المملكة العربية السعودية بتوفير فرص التعليم لجميع

الطلاب، وإكسابهم العديد من المهارات والمعلومات العلمية والتربوية الضرورية (وزارة التربية والتعليم، 1996).

**د. مدير المدرسة كقائد تربوي.**

في ضوء ما ورد حول طبيعة الإدارة المدرسية وزيادة مهام مديري المدارس ومسؤولياتهم يمكن القول أن مفهوم الإدارة المدرسية اتسع مجاله في الوقت الحالي في المملكة العربية السعودية، فلم تعد الإدارة المدرسية عملية روتينية، بل أصبحت عملية إنسانية تُعنى بتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، إضافة إلى الاهتمام بالنواحي الفنية من أساسيات عمل الإدارة المدرسية، كما أصبحت تُعنى بكل ما يتصل بالطلاب، والمعلمين، والإداريين، والمنهاج، والأنشطة، والبرامج التربوية، والإشراف الفني، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي.

فقد كان التعليم في السابق يهتم ويركز على تلقين الطالب، وحفظه للمادة العلمية، مركزاً بذلك على مهارة التذكر فقط في الجانب العقلي، وبمرور الوقت أصبح التعليم ينظر إلى الطالب من جميع جوانبه، بالإضافة إلى أن المجتمع يطالب المدرسة بتربية وتنشئة أبنائه التنشئة التي تؤهلهم ليكونوا أعضاءً نافعين في المجتمع (وزارة التربية والتعليم، 1996).

**ثانياً: العمليات وتشمل:**

تُعد القيادة المتميزة أمراً ضرورياً في كافة الميادين، بيد أنها في الميدان التربوي تستوجب اهتماماً خاصاً، فالميدان التربوي من أخطر الميادين القيادية، وأكثرها حساسية، ومن أهم العمليات المرتبطة بدوره القيادي:

**أ. المشاركة في صنع القرار.**

إن عملية المشاركة في صنع القرار تعتبر جوهر العملية القيادية التربوية، وهي من المهام الأساسية والضرورية لنجاح الدور القيادي لمدير المدرسة، والتي يجب أن يعطيها مدير المدرسة الوقت والجهد اللازمين حتى تحقق للمدرسة أهدافها، حيث أن عملية اتخاذ القرار تُعد أهم وسيلة للقيام بالدور القيادي في ضوء الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، وللقيام بمهام عمله المتمثل في إنجاز الأعمال من خلال

الآخرين، والعمل على تفويض بعض المسؤوليات والمهام، هذا بالإضافة إلى توسيع القاعدة في عمليات المشاركة في صنع القرار، وذلك لعدة مزايا من أهمها:

1. التحسين في نوعية القرارات الإدارية، مما يجعل مدير المدرسة يتعايش مع ظروف أعضاء المجتمع المدرسي.
2. تساعد في تنمية الاعتماد على الذات لدى أعضاء المجتمع المدرسي.
3. تزيد من قدرة مدير المدرسة على إقناع الآخرين بأفكاره وقراراته.
4. تجعل أعضاء المجتمع المدرسي يتعاونون في تنفيذ القرارات.
5. تقلل من تأثير العوامل الشخصية على عملية اتخاذ القرار (وزارة التربية والتعليم، 1996).

**ب. الاتصال الإداري.**

إن الاتصال هو أحد الوظائف الأساسية التي يمارسها القائد الإداري، إذ يمثل الجهاز العصبي للمدرسة الذي يبعث فيها الحياة ويدفعها نحو الهدف، كما أن الاتصال هو الوسيلة التي يتم عن طريقها تبادل المعلومات داخل المدرسة، ولا يمكن لأي عمل قيادي أن ينجز إنجازاً علمياً سليماً إلا في ظل اتصالات إدارية ناجحة ومخطط لها، وفق أساليب علمية مخطط لها (Boles & Dauenpow 1983).

وينظر إلى الاتصال الإداري والتربوي على أنه ركيزة أساسية في الهيكل التنظيمي للمدرسة، إذ يعمل على تحقيق التنسيق والتكامل بين أنشطة العمل القيادي وتوضح الحقائق التالية أهمية الاتصال المدرسي في المملكة:

1. تبصير العاملين بالأهداف المراد تحقيقها، والسياسات التعليمية التي توجه العمل والبرامج والخطط الإدارية، والمسؤوليات والصلاحيات.
2. يعتبر الاتصال عملية حيوية، لأنه يساعد على اتخاذ القرار الجيد الذي يعتمد على نظام فعال.
3. الاتصال الجيد في البيئة المدرسية يساعد مدير المدرسة على فهم أهداف المدرسة في إطار الأهداف العامة في سياسة التعليم في المملكة.
4. الاتصال التربوي يساعد مدير المدرسة على توزيع الأعمال داخل المدرسة.

5. يساعد الاتصال الجيد مدير المدرسة على تزويد المعلمين بالتعليمات اللازمة أو تغييره أو تعديله (وزارة التربية والتعليم، 1996).

**ج. الحفز.**

ويقصد بالحفز ما يشجع العاملين على العمل بصورة أفضل، والوقوف على ما يثير حوافزه للانطلاق بعملهم بشكل أفضل، ويمكن للقائد المدرسي لتحقيق عملية الحفز بشكل فعال عن طريق تفهم حاجات العاملين الفردية المختلفة وتهيئة الفرص بإشباعها، ومن ثم ترغيبهم بالعمل (Singh, 1995).

**د. تقويم الأداء.**

تعتبر عملية تقويم الأداء عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين، خلال فترة زمنية محددة، حيث ينظر إليها في المملكة العربية السعودية من الوظائف المهمة التي تتطلب من مدير المدرسة أن يكون ملماً بالأعمال والمشكلات التي تواجهه في العمل، كما ينبغي أن يكون مدركاً لقدراته وإمكانياته التي تتطلبها الأعمال المكلف بها.

هذا وتوجد لائحة لتقويم الأداء والاختبارات، صادرة من وزارة التربية والتعليم يتضح من خلالها ما يقوم به المدير في ممارسته للدور القيادي، ومنها:

1. مساعدة المعلمين على تنمية مهاراتهم التدريسية عن طريق توفير الفرص المناسبة.
2. تشجيع محاولات التغيير والتجديد في أداء العمل.
3. تقويم المبنى المدرسي ومرافقه.
4. مساعدة المعلمين في تصميم أدوات تقويم مناسبة.
5. مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على تقويم أنفسهم.
6. تقويم أداء الوكلاء المساعدين داخل المدرسة.
7. تقويم الخطة السنوية (وزارة التربية والتعليم، 1996).

**ثالثاً: المخرجات.**

**أ. مؤشرات أداء مدير المدرسة.**

تنعكس الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة التي يمارسها المدير في مدرسته على ممارسته لأدواره القيادية في المدرسة، وعلى تنفيذ البرامج المدرسية، إذ يستطيع من خلال ما يقوم به من أدوار قيادية أن يقدم الكثير للعاملين والطلاب. أن القائد التربوي للمدرسة يستطيع أن يبث روح العمل والنشاط في أعضاء المجتمع المدرسي، ويوجد مناخاً مدرسياً جيداً، ومنها تبين أن مؤشرات أداء مدير المدرسة في تطور مستمر، إذا تقيد بما سبق (وزارة التربية والتعليم، 1996).

**ب. مؤشرات تحصيل الطلاب.**

هناك شعور عام أن التعليم الحكومي لا يحقق الأهداف التي يسعى إليها، وأن الجهود المبذولة والميزانية المخصصة لتطوير التعليم غير متكافئة مع نواتج هذا التعليم، وهذا ما أكدته بعض الدراسات والتقارير من تدني بعض مخرجات التعليم، ومن أمثلة ذلك:

- ضعف الكفاءة الداخلية للنظام المتمثلة بارتفاع نسب الرسوب والتسرب مقارنة بالمستويات المعتمدة من المنظمات الدولية المكلفة بالتربية، مما يؤدي إلى فاقد تعليمي بشري ومادي كبيرين، وأيضاً إلى تهميش تنمية الموارد البشرية (إبراهيم، 1990).

**المنطقة الشمالية الغربية (تبوك):**

تحتل منطقة تبوك الجزء الشمالي الغربي من المملكة العربية السعودية، ويبدأ نطاقها الجغرافي من الأرض الممتدة من ساحل البحر الأحمر من منفذ الدرة شمالاً إلى مدينة أملج جنوباً، ومن ساحل البحر الأحمر غرباً إلى أطراف صحراء النفوذ الكبرى شرقاً، حيث تقدر مساحتها حوالي 120 ألف كم مربع، ويوجد بها إدارة عامة للتعليم، حيث تضم عدد من مراكز الإشراف في بعض المحافظات التابعة لها، وتعد منطقة تبوك التعليمية من أكبر المناطق التعليمية في المملكة، حيث تضم عدد كبير من المدارس (الفارسي، 1997).

### 2.2 الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات التي اهتمت بأسس اختيار مديري المدارس على المستوى العالمي، فمنها ما اهتم بتقييم الأسس السابقة ومقارنتها بما توصلت إليه البحوث المتعلقة بفاعلية المدرسة الحديثة، ومنها ما أكد على عدم شمولية الأسس السابقة، وأبرزت نتائجها تصوراً مقترحاً لأسس أشمل لاختيار مديري المدارس، ومنها ما قام بدراسة السلوك القيادي والسمات الشخصية لمديري المدارس وأثر ذلك على العمل المدرسي.

هذا ويمكن تقسيم الدراسات التي تناولت أسس اختيار مديري المدارس إلى دراسات عربية و دراسات أجنبية.

**أولاً: الدراسات العربية:**

في دراسة تحليلية أجراها (ضحاوي، 1995) حول "مديرو المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر". أشارت نتائجها إلى أن اختيار مديري المدارس لم يسر وفق قواعد ثابتة، والى ضرورة تطبيق البحوث المتعلقة بنظم اختيار شاغلي الوظائف الإدارية. كما تمكنت الدراسة من استخلاص بعض التوصيات الهامة منها أن يكون الاختيار ممن تتوفر فيهم الرغبة للعمل الإداري التربوي، والى ضرورة وضع توصيف المهام الإدارية والفنية للوظائف الإدارية، واعتماد أسس عملية دقيقة لاختيار وإعداد مديري المدارس.

كما قامت (صادق، 1996) بدراسة بعنوان "معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية "نموذج مقترح"، وقد اقترحت الباحثة الخطوات التالية التي يمكن استخدامها لاختيار مديري المدارس القطرية وهي:

1. الاستمرار في استخدام الأسس التي وردت في القرارات الوزارية التالية: (25) لسنة 1980 و(63) لسنة 1992 وهي: تقويم كفايات العاملين في حقل التربية والتعليم وفق نظام يأخذ في الاعتبار المؤهل والخبرة والتقارير والأداء والشخصية والفاعلية في العمل.
2. تقويم مؤهلات العاملين في التربية تبعاً لدرجات معتمدة لكل مؤهل.

3. أما بالنسبة للخبرات فيشترط 5 سنوات في العمل داخل المدارس التي تسبق الترشيح مباشرة بالنسبة لمنصب مساعد مدير، أما المدير فيتم اختياره من بين المساعدين بأولوية مجموع الدرجات.
4. بالنسبة للترشيح لوظيفة مدير مدرسة فيمكن إتباع الخطوات التالية وهي أيضا تتبع لاختيار مساعد المدير وهي:
5. تنظيم مقابلة للمرشحين تجريها لجنة يقترح أن تكون من رئيس المرحلة المرشح لها مدير أو مساعد المدير، وخبير تربوي، وموجه إداري. ويجب أن تتوصل المقابلة إلى قرار صحيح.
6. الناجحون في المقابلة يجري لهم اختبار لقياس كفاءتهم الإدارية يتضمن بعض المواقف، والتي من الممكن أن تصادف المرشح أثناء تأديته لوظيفته الإدارية وكيفية التصرف تجاهها.
7. يعمل المرشح عاماً واحداً تحت التجربة ويجري تقييم أدائه من قبل لجنة، باستخدام أسلوب الملاحظة والمقابلة مع الرئيس المباشر له ومع المدرسين وبقية الإداريين لمعرفه أسلوبه الإداري، ويثبت في وظيفته إذا ثبتت صلاحيته. ولقد قامت الباحثة بإعداد بعض الأدوات التي يمكن استخدامها لاختيار المرشحين لوظيفة مساعد مدير أو مدير مدرسة وهي:
   1. استبانة الكفاءة الإدارية.
   2. أسئلة المقابلة الشخصية.
   3. استبانة الاتجاه نحو العمل الإداري والتربوي.

وقد أجرى (الراسبي 1998) دراسة حول "أسس مقترحة لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان". ولبيان اختلاف هذه الأسس باختلاف المستوى الإداري، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية لأفراد عينة الدراسة. وقد تألفت العينة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية من (189) من مديري المدارس الثانوية ومساعديهم وموجهي المواد والمشرفين التربويين ومن مديري الدوائر ومديري عموم المناطق التعليمية. وقد أشارت الدراسة إلى مجموعة من الأسس التي يمكن اتباعها لاختيار مديري المدارس الثانوية بالسلطنة، وهذه الأسس هي:

1. ضرورة حصول المرشح على مؤهل بكالوريوس مع دبلوم في التربية، أو بكالوريوس في التربية مع دبلوم في الإدارة المدرسية.
2. أن يكون لديه خبرة تعليمية من (5–7) سنوات.
3. أن يقوم بوظيفة مساعد مدير مدرسة بالوكالة لمدة سنتين على الأقل لتحديد قدرته على القيادة، ومن ثم يتم اختيار المدير ممن يظهرون كفاءة من المساعدين.
4. أن لا يقل عمر المرشح عن (31–39) سنة.
5. أن يكون لديه تقدير ممتاز لمتوسط تقدير الكفاءة العلمية والعملية، وأيضا تقدير ممتاز لمتوسط تقدير سنتين لكل من موجه المادة ومدير المدرسة ومدير المنطقة التعليمية.
6. الالتزام بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم.
7. أن تتوفر لديه المهارات الإنسانية والفكرية والفنية.
8. أن يجتاز المرشح مقابلةً شخصيةً، واختباراً تحريرياً.

- اقترح بعض أفراد العينة ضرورة قيام المرشح بأدوار اجتماعية لخدمة المجتمع المحلي، والرغبة الشخصية في العمل الإداري، وتوافر المهارات الإدارية لدى المدير كأسس إضافية لاختيار مدير المدرسة الثانوية في سلطنة عُمان.

أما دراسة (حمايل، 2000) فقد هدفت إلى تطوير معايير تربوية لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين، حيث جمعت جميع مديريات التربية والتعليم ومساعديهم الإداريين والفنيين ورؤساء أقسام التعليم العام والإشراف التربوي خلال شهر تشرين أول من العام الدراسي (2000) والبالغ عددهم (69) إدارياً موزعين على (15) مديرية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

1. خمسة عشر مجالاً من بين أربعة وعشرين حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) بنسبة مئوية أكثر من (80%)
2. ثمانية مجالات حصلت على درجة موافقة كبيرة بنسبة مئوية أكثر من (70%).

3. مجال واحد حصل على درجة موافقة قليلة بنسبة مئوية أكثر من (50%).

و فيما يتعلق بنتائج الدراسة تبعاً لمتغيراتها، فقد توصلت إلى:

1. متغير المستوى الإداري: كانت الفروق لصالح المستوى الإداري الأول (مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم الإداريون والفنيون) بدرجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (80%).
2. متغير المؤهل العلمي: كانت الفروق لصالح المستوى الأول (بكالوريوس فما دون) بدرجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (80%).
3. متغير سنوات الخبرة التربوية: كانت الفروق لصالح المستوى الثالث (أكثر من 15 سنة) موزعة على (24) مجالاً.

أما دراسة (عبدالمنعم، 2000) هدفت إلى التعرف على المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري، والتوصل إلى بدائل يمكن من خلالها بناء المدير العصري في مصر، وكانت العينة على مدراء المدارس الثانوية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها:

1. تدني قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الآخرين.
2. قصور مهارات المدير المهنية.
3. قلة الدورات التدريبية المخصصة لمديري المدارس.
4. التركيز على العلاقات الإنسانية.
5. المحافظة على الجمود الإداري.

ولقد هدفت دراسة (بني خالد، 2002) إلى معرفة المعايير المعتمدة لاختيار مديري المدارس الحكومية في محافظة أربد من وجهة نظر المديرين والمشرفين، وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

1. من وجهة نظر مديري المدارس كانت أعلى المعايير: أن يتمتع مدير المدرسة برؤيا شمولية واسعة وبعيدة المدى، والذكاء والاستعداد للأخذ بالمخاطرة والمبادرة والقدرة على التعامل مع المعلومات والبيانات واستخدامها وتوظيفها، والقدرة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، والإطلاع المستمر على ما يتعلق بمهنته من خلال متابعة المستجدات الفنية

والمهنية، أي أنها كانت على التوالي المعايير المهنية، الإبداعية الشخصية، الأكاديمية الفكرية، وأخيراً الإنسانية.

2. كما أشارت النتائج إلى أن المعايير التي يمكن اعتمادها لاختيار مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين لان كان من أهمها: الإطلاع المستمر على كل ما يتعلق بمهنته من خلال متابعة المستجدات الفنية والمهنية، والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ومؤهلاته في المجال التربوي، المتمثلة بدبلوم التربية، والقدرة على تنظيم وإدارة مجموعات العمل وفهم ديناميت الجماعة، وأخيرا ابتكار الحلول للمشكلات الطارئة.

3. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي، مدير مدرسة) كما تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المجال (المعايير المهنية والمعايير الشخصية والفكرية والإبداعية) كانت لصالح مديري المدارس.

وأخيراً نوقشت النتائج وفسرت واقترحت بعض التوصيات ذات العلاقة بالنتائج التي أظهرتها الدراسة، من هذه التوصيات:

- ضرورة اختيار مديري المدارس في ضوء المعايير الأكاديمية والإنسانية والشخصية وأن يكون ملفه الشخصي خالياً من العقوبات الإدارية. وأإن يتمتع برؤيا شمولية واسعة وبعيدة المدى.

كما هدفت دراسة (العنزي، 2002) إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في منطقة الجوف كما يراه المعلمون، وذلك عن طريق تصميم استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (204) معلماً، بعد أن تم التحقق من صدق الأداة وثباتها (الاستبانة)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

1. أن مديري المدارس الثانوية يمارسون نمط السلوك القيادي الديمقراطي بشكل كبير، بينما لم تكن ممارسة أنماط السلوك التساهلي وأنماط السلوك الديكتاتوري إلا بدرجة ضعيفة جداً.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$ =0.05) في وجهات نظر المعلمين لواقع نمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية باختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى بعض التوصيات ومنها:

1. استخدام نمط السلوك الديمقراطي لأنه النمط الأكثر قبولاً في القيادة ولأنه يوفر الحرية والود والثقة بين القائد والمرؤوسين.
2. إلحاق المديرين الجدد بدورات تدريبية وإطلاعهم على أساليب وطرق الإدارة المدرسية الحديثة.
3. تحفيز المديرين على إتباع أفضل الطرق في إدارة المدارس وآليات التعامل مع العاملين والطلبة.
4. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس الابتدائية.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية التي أجريت حول أسس اختيار مديري المدارس، منها:

في دراسة بيري (berry, 1984) بعنوان "المعايير التقيمية لإعادة تعيين الإداريين في المدارس التي تشهد تدنياً في الالتحاق" أجريت الدراسة في ولاية تنسي الأمريكية وقد تناولت معايير تم وضعها من قبل المشرفين وأعضاء الهيئة العامة للمدارس وكشفت نتائجها عن المعايير المهمة التالية:

1. قدرة الحكم على الأمور.
2. القدرة على التعامل مع الناس بإيجابية.
3. مستوى عالٍ من الحياد.
4. نضوج عاطفي.
5. كفاءة في حل المشكلات.
6. القدرة على تحفيز الآخرين.

وفي دراسة طوّرها ويندل وبريد (Wendel and Breed, 1988) بهدف تطوير وتحسين اختيار مدير المدرسة، حيث دلت النتائج على أنه لدى المتقدم للمقابلة القدرة على تطوير علاقات عمل إيجابية مع المدرسين، والقدرة على توفير جو مدرسي مفتوح وإيجابي وتركزت أسئلة المقابلة حول ثلاثة أنواع من الأسئلة وهي: الموقفية، الملاحظة، الشخصية.

وفي دراسة كنث رايموند(kenneth raymond ,1988) بعنوان" الأسس والمعايير لاختيار أعضاء الهيئة التدريسية مع إيلاء الأهمية لمنصب رئيس الدائرة في المدارس الثانوية " أجريت هذه الدراسة في مقاطعة بيرمنغام البريطانية حيث أفرد فصلا حول أسس اختيار مدير المدرسة الثانوية . وقد أظهرت نتائج الدراسة المعايير التالية المتعلقة باختيار مديري المدارس الثانوية

1. الخبرة والمعرفة بالعمل.
2. سجل الأداء الوظيفي.
3. التعليم والتدريب.
4. السمات الشخصية.

وفي ورقة عمل قدمها فليجن وريشردسون ( Flaghan and Richardson, 1989) اقترح فيها عدة خطوات مهمة في عمليات اختيار مديري المدارس، وطُبق هذا النظام على بعض مدارس منطقة كنتا كي وأهمها: وضع خطة العمل، التوصيف الوظيفي، الإعلان، الأسس الفلسفية، وتقوم هذه الوسيلة بمسح اتجاهات المرشحين حول الموضوعات التالية: الفلسفة التربوية، الإدارية، العلاقة بالمجتمع، ملاحظة المدرس، قانون المدرسة، الإدارة المالية، النظام، تحليل المقابلة، مواجهة الضغوط، ورسائل التوصية.

وفي دراسة قام بها أدوارد (Edward, 1990) بعنوان "تدريب واختيار مديري المدارس". هدفت إلى تقدير فيما إذا كان من الممكن التنبؤ باختيار المديرين الفاعلين أم لا. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن عملية تقويم أداء المديرين والتنبؤ باختيارهم عملية واقعية وذات فائدة في انتقاء المدير الفعال للمؤسسة، إلى أن القدرة

على عملية التنظيم هي مهارة مهمة يجب توافرها في المدير، وذات تأثير في اختيار الإداريين الرياديين.

في دراسة قام بها باتشولر وآخرون (Batchelor, 1990) بعنوان "تحليل حكم المعايير لاختيار مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ومساعدي المديرين". حيث أشارت الدراسة إلى أهمية أسلوب المقابلة في اختيار المديرين في ضوء المعايير المحددة في معايير شخصية ومعايير وظيفية ومعايير اجتماعية والهوايات والعمر ورغبة أولياء الأمور، كما قام بدراسة هذه المعايير والحكم عليها في ضوء متغيرات الدراسة في الخبرة والمركز الوظيفي والمؤهل والتخصص، كما بينت الدراسة أن هناك ارتباطاً قوياً بين المؤهل العلمي وتحديد المعايير والأسس الوظيفية والتطبيقية.

وفي دراسة أجراها ديمولن وجيوتن (Demoulin and Gayton ،1990) بعنوان "قياس البراعة في الإدارة". حيث تم دراسة المتطلبات الوظيفية وعمليات الاختيار للمديرين في المراحل الابتدائية، حيث ثم اختيارهم بناء على معايير موضوعية وتضم متطلبات عملية المهنة وعملية الاختيار وشرح مهنة المدير.

وفي الدراسة التي أجريت من قبل الجامعة المفتوحة في بريطانيا (كما ورد في حجي **1995**) والتي تناولت اختيار مديري المدارس الثانوية، وأهمية مدير المدرسة في نجاح التعليم وكفاءته، وقد تبنت الدراسة أسلوب تحليل الوظيفة. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1. القائمون بالاختيار لوظيفة مدير مدرسة ثانوية لديهم معرفة ضحلة بالوظيفة.
2. أدوار الجماعات المختلفة القائمة بعملية الاختيار كانت غامضة.
3. استخدام القائمين بالاختيار لتقنيات جامدة
4. سيادة عوامل لا صلة لها بالوظيفة في قرارات الاختيار.

وفي دراسة قام بها إدورد (Edward ،2000) بعنوان "فن القيادة". حيث هدفت دراسة حالة لأحد القادة (مديرة مدرسة)، ومحاولة معرفة صفات ومعايير هذه المديرة التي استطاعت بهذه الصفات أن تنجح وتطور المؤسسة التي تقودها وقامت هذه الدراسة في ولاية California USA ومن أهم نتائجها:

1. أنه تم تقديم بيان عملي لأسلوب القيادة.
2. أنه تم رصد سمات هذه القيادة.

وفي دراسة روني (Ronne،2000) بهدف قائد المدرسة كوكيل للتغير، حيث هدفت إلى اكتشاف الأبعاد الحاسمة للقيادة في DAI، ومن أهم نتائجها:

1. أن المديرين الذين تمت دراستهم يستخدمون الأبعاد السبعة التالية أيجاد الرؤية المشتركة، التركيز على ثقافة المنظمة، التحدي، النزاهة، توفير الدعم للآخرين، تعزيز لغة الحوار، تطوير القدرات القيادية.
2. أن القادة يعملون على إيجاد مصادر خارجية للدعم.
3. الالتزام نحو تحقيق الأهداف.

وفي دراسة ساميلس (Samueles، 2002) بهدف وضع معايير لتحديد فاعلية الإدارة والصعوبات التي تقف في وجهها وقد توصلت إلى النتائج التالية:

1. من مهام الإدارة الرئيسية تسيير كل أنواع التنظيم الإداري وإيجاد الوسائل التي تساعد على حل المشكلات.
2. وضع معايير تساعد على فاعلية الإدارة ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف التعليم المخطط لها.

**ملخص الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أهمية وجود معايير لاختيار مديري المدارس، ولقد أكدت معظم هذه الدراسات على ضرورة الأخذ بمعايير علمية تحكم القرارات المتعلقة بعملية اختيار مديري المدارس، والتي تؤثر بدورها على فعالية المدرسة والرقي بها.

ومن الأسس التي أجمعت عليها الدراسات السابقة ضرورة الأخذ بالمؤهل الأكاديمي والخبرة وكذلك السمات القيادية الموجودة في دراسات: (العنزي، وحمايل والراسبي، وإدورد) وغيرها.

وتقوم هذه الدراسة بمحاولات تحديد معايير معتمدة لاختيار مديري المدارس وذلك بعد الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة في هذا المجال ومحاولة الربط بين ما تم الوصول إليه من استنتاجات، ومحاولة الاستفادة من ذوي الاختصاص

للوصول إلى وضع معايير معتمدة لاختيار مديري المدارس وتطبيقها في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها أول دراسة تطبق في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية.

كما أنها تتميز بدراسة المعوقات التي تحول دون اعتماد المعايير التي سوف تتوصل إليها الدراسة.

# الفصل الثالث

# الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها وذلك من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وإجراءات تنفيذها مستخدمة لتحليل البيانات على النحو التالي:

## 1.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية العاملين في المنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية في الفصل الدراسي الثاني 2006/2005م والبالغ عددهم (275) مديراً، ويمثل هذا المجتمع عينة الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

**جدول رقم (1)**

**توزيع أفراد مجتمع الدراسة على محافظات المنطقة الشمالية الغربية**

| م | المدينة أو المحافظة | عدد المديرين |
|---|---|---|
| 1 | تبوك | 118 |
| 2 | ضواحي تبوك | 16 |
| 3 | حقل | 13 |
| 4 | البدع | 10 |
| 5 | ضباء | 32 |
| 6 | الوجه | 24 |
| 7 | أملج | 39 |
| 8 | تيماء | 23 |
| **المجموع** | | **275** |

ويبين الجدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة:

**جدول رقم (2)**

**خصائص عينة الدراسة**

| المتغير | فئة المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| **المؤهل العلمي** | دبلوم | 13 | %5.2 |
| | بكالوريوس | 233 | %94.8 |
| | المجموع | 246 | %100 |
| **الخبرة التعليمية** | أقل من 10 سنوات | 50 | %20.3 |
| | أكثر من 10 سنوات | 196 | %79.7 |
| | المجموع | 246 | %100 |

### 2.3 أداة الدراسة:

بهدف تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث ببناء وتطوير استبانه مكونة من (49) فقرة لخدمة أغراض هذه الدراسة، وقد اشتملت على الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** ويشتمل على الفقرات من (1-34) وتقيس المعايير المقترحة لاختيار مدير المدرسة.

**الجزء الثاني:** ويشتمل على الفقرات من (35-49) وتقيس المعوقات التي تحول دون اعتماد المعايير المقترحة لاختيار مدير المدرسة.

### 3.3 صدق الأداة:

لقد تم عرض أداة الدراسة على مجموعة محكمين من أساتذة الجامعات الأردنية في قسم الأصول والإدارة التربوية كجامعة مؤتة وكلية المعلمين بتبوك وكلية التربية بتبوك، ومديري المدارس في المملكة العربية السعودية، وذلك للتأكد من سلامة فقراتها لغويا ومضمونا، ومدى تمثيلها لإبعاد الدراسة، وقد تم تعديلها على ضوء أراء المحكمين، حيث تم إستبعاد بعض الفقرات وأضيفت فقرات أخرى، حتى ظهرت الاستبانة بصورتها الحالية.

**3.4 ثبات الأداة:**

تم استخراج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3).

**جدول رقم (3)**

**قيم معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل متغير من مجالات الدراسة**

| أرقام الفقرات | اسم المجال | معامل الثبات (كرونباخ ألفا) |
|---|---|---|
| 1−34 | المعايير المقترحة لاختيار مدير المدرسة. | 0.76 |
| 35−49 | المعوقات التي تحول دون اختيار المعايير المقترحة لاختيار مدير المدرسة | 0.71 |

يبين الجدول رقم (3) أن معامل الثبات لمجالي أداة الدراسة كان 0.76 و0.71، وتعتبر معاملات الثبات المحققة لهذه الدراسة مقبولة لغايات البحث العلمي.

**5.3 متغيرات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة وهي:

1. المؤهل العلمي، وله مستويان: دبلوم، بكالوريوس.
2. الخبرة، ولها مستويان: أقل من 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات.

المتغير التابع:

وهو درجة استجابة أفراد عينة الدراسة للأداة التي تحدد درجة موافقتهم على المعايير المقترحة.

ولتصنيف درجة الموافقة إلى ثلاث فئات، تم تقسيم المدى على عدد الفئات ليكون طول الفئة 1.3، وبناءً عليه فقد تم تقسيم المدى إلى ثلاث فئات:

1. (1−2.3) متدنية.
2. (2.31−3.7) متوسطة.
3. (3.71−5) مرتفعة.

### 6.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.V-10) وتشمل مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، من اجل الإجابة عن أسئلة الدراسة. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول. أما السؤال الثاني فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في المعايير المقترحة وفقاً لمتغيري المؤهل والخبرة ومعرفة أهميتها النسبية. أما بالنسبة للإجابة عن السؤال الثالث فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

# الفصل الرابع
# عرض النتائج

تناول هذا الفصل عرضا لنتائج تحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين للإجابة عن أسئلة الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:**

**السؤال الأول: ما المعايير الواجب اعتمادها في اختيار مديري المدارس الحكومية في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين فيها؟.**

للإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة موافقة مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية، على المعايير الواجب اعتمادها في اختيار مديري المدارس فيها، والجدول رقم (4) يُبين ذلك:

## جدول رقم (4)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن المعايير الواجب اعتمادها في اختيار مديري المدارس الحكومية في المنطقة الشمالية الغربية من وجهة نظر المديرين فيها

| رقم الفقرة | الرتبة | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 12 | 1 | أن يلتزم المرشح بأخلاقيات مهنة التدريس. | 4.58 | 0.59 | مرتفعة |
| 23 | 2 | أن يمتلك المرشح السمات الشخصية الإيجابية(الإخلاص، الصدق، الأمانة، العدل). | 4.57 | 0.73 | مرتفعة |
| 19 | 3 | أن يلم المرشح بطرق وأساليب التدريس. | 4.50 | 0.80 | مرتفعة |
| 14 | 4 | أن يتمتع المرشح بالمظهر الملائم للمركز الإداري. | 4.48 | 0.81 | مرتفعة |
| 24 | 5 | أن يتمتع المرشح بالقدرة على التواصل. | 4.45 | 0.75 | مرتفعة |
| 22 | 6 | أن يخلو ملفه الشخصي من أي عقوبات خلال الأربع سنوات الأخيرة من عمله. | 4.39 | 0.86 | مرتفعة |
| 32 | 6 | أن يجتاز المرشح اختبارا تحريرياً | 4.39 | 0.65 | مرتفعة |
| 4 | 8 | أن يكون المرشح قد عمل في مجال التدريس مدة لا تقل عن أربع سنوات. | 4.38 | 0.72 | مرتفعة |
| 21 | 9 | أن يلم المرشح بوسائل وتكنولوجيا التعليم. | 4.37 | 0.81 | مرتفعة |
| 29 | 9 | أن يتمتع المرشح بالمبادرة والابتكار. | 4.37 | 0.75 | مرتفعة |
| 11 | 11 | أن ترشح أغلبية الهيئة التدريسية المدير المقترح. | 4.32 | 0.87 | مرتفعة |
| 25 | 11 | أن يلم المرشح بالأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمهنة. | 4.32 | 0.77 | مرتفعة |
| 1 | 13 | أن يكون المرشح حاصلا على مؤهل علمي. | 4.29 | 0.76 | مرتفعة |
| 18 | 13 | أن يتحلى المرشح بالصبر والتحمل أثناء عمله مدرسا أو وكيلا. | 4.29 | 0.76 | مرتفعة |
| 16 | 15 | أن يكون قد اجتاز ثلاثين ساعة تدريبية في مركز تدريب للإداريين. | 4.28 | 0.82 | مرتفعة |
| 27 | 16 | أن يتمتع المرشح بروح الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه. | 4.27 | 0.75 | مرتفعة |
| 13 | 17 | أن لا يقل عمر المرشح عن (30) سنة وان لا يزيد عن (45) سنة. | 4.26 | 0.76 | مرتفعة |

| رقم الفقرة | الرتبة | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| **28** | 18 | أن يتمتع المرشح بروح العمل ضمن فريق واحد. | 4.22 | 0.78 | مرتفعة |
| **31** | 18 | أن يلم المرشح بمهارة التحليل العلمي. | 4.22 | 0.81 | مرتفعة |
| **30** | 20 | أن يلم المرشح بمهارات الاتصال ويتقنها. | 4.21 | 0.75 | مرتفعة |
| **9** | 21 | أن يزكي المشرف المختص المرشح المقترح. | 4.19 | 0.97 | مرتفعة |
| **17** | 22 | أن يتم تعيين المرشح في المنطقة الجغرافية التي يعيش فيها. | 4.16 | 0.94 | مرتفعة |
| **15** | 23 | أن يتمتع المرشح بشخصية متزنة وقيادية خلال عمله كمدرس أو كوكيل. | 4.13 | 0.81 | مرتفعة |
| **34** | 24 | أن يتمتع المرشح بالموضوعية أثناء تعامله مع المشكلات التي يواجهها. | 4.12 | 0.88 | مرتفعة |
| **2** | 25 | أن يكون المرشح حاصلا على دورة إدارة مدرسية | 4.11 | 0.92 | مرتفعة |
| **10** | 26 | أن يرشح المدير الحالي المدير المقترح. | 4.09 | 1.02 | مرتفعة |
| **8** | 27 | أن يزكي مدير التعليم المرشح المقترح. | 4.04 | 0.98 | مرتفعة |
| **33** | 27 | أن يجتاز المرشح مقابلة شخصية. | 4.04 | 0.79 | مرتفعة |
| **26** | 29 | أن يتمكن المرشح من استخدام شبكة الانترنت. | 4.01 | 1.02 | مرتفعة |
| **20** | 30 | أن يلم المرشح بأنواع الأنشطة اللاصفية. | 3.98 | 0.99 | مرتفعة |
| **5** | 31 | أن يكون المرشح قد حصل على تقدير ممتاز في الأداء الوظيفي في آخر ثلاث سنوات عمل بها في التدريس. | 3.95 | 0.81 | مرتفعة |
| **3** | 32 | أن يكون المرشح دورة في استخدام الحاسوب لا تقل عن ثلاثة أشهر. | 3.87 | 0.88 | مرتفعة |
| **6** | 33 | إن يكون المرشح قد عمل وكيلا (مساعد مدير) مدة لا تقل عن سنتين. | 3.56 | 1.02 | متوسطة |
| **7** | 34 | أن يكون المرشح قد حصل على تقدير ممتاز في الأداء الوظيفي في آخر سنتين عمل بها في الوكالة. | 3.38 | 0.95 | متوسطة |
| - | - | **المعايير ككل** | **4.20** | **0.28** | مرتفعة |

يشير الجدول رقم (3) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن المعايير المقترحة لاختيار مدير المدرسة قد جاء مرتفعا وقد بلغ (4.20)

وانحراف معياري (0.28)، وقد جاءت الفقرة رقم(12) (أن يلتزم المرشح بأخلاقيات مهنة التدريس) في **المرتبة الأولى** بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.59)، وقد جاءت الفقرة رقم (23) (أن يمتلك المرشح السمات الشخصية الإيجابية(الإخلاص، الصدق، الأمانة، العدل) في **المرتبة الثانية** بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.73)، وأخيراً الفقرة رقم (7) (أن يكون المرشح قد حصل على تقدير ممتاز في الأداء الوظيفي في آخر سنتين عمل بها في الوكالة) في **المرتبة الرابعة والثلاثون** بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.95).

**السؤال الثاني: هل تختلف المعايير المقترحة من قبل أفراد عينة الدراسة باختلاف المؤهل والخبرة؟.**

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في المعايير المقترحة وفقاً لمتغيري المؤهل والخبرة، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (5):

**جدول رقم (5)**

**نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في المعايير المقترحة وفقاً لمتغيري المؤهل والخبرة.**

| المتغير التابع | المتغير المستقل | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة(ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المعايير المقترحة | المؤهل | بين المجموعات | 0.024 | 1 | 0.024 | 0.306 | 0.581 |
| | | داخل المجموعات | 19.015 | 244 | 0.078 | | |
| | | المجموع | 19.039 | 245 | | | |
| | الخبرة | بين المجموعات | 0.0071 | 1 | 0.0071 | 0.091 | 0.763 |
| | | داخل المجموعات | 19.031 | 244 | 0.078 | | |
| | | المجموع | 19.038 | 245 | | | |

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في المعايير المقترحة من قبل أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.306) عند مستوى دلالة ($\alpha$ =0.581)، وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05)، كما أشارت نتائج الجدول ذاته كذلك إلى عدم

وجود اختلاف ذا دلالة إحصائية في المعايير المقترحة من قبل أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.091) عند مستوى دلالة (α =0.763)، وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (α=0.05).

**السؤال الثالث: ما المعوقات التي تحول دون اعتماد المعايير الآنفة الذكر في منطقة تبوك من وجهة نظر المديرين فيها؟.**

للإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة موافقة مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية، على المعوقات التي تحول دون اعتماد المعايير الواجبة اعتمادها لاختيار مديري المدارس، والجدول رقم (6) يُبين ذلك:

## جدول رقم (6)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن المعوقات التي تحول دون اعتماد المعايير الواجب اعتمادها في اختيار مديري المدارس.

| الرقم | الرتبة | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| **38** | 1 | وجود ما يعرف بالواسطة، فيعين حسب الواسطة. | 4.16 | 0.92 | مرتفعة |
| **49** | 2 | عدم رغبة المدرس في تولي إدارة المدرسة. | 4.10 | 1.06 | مرتفعة |
| **37** | 3 | عدم وجود مراكز تدريبية في المدينة التي يعمل فيها المرشح. | 4.04 | 0.93 | مرتفعة |
| **39** | 4 | الاعتماد على درجة القرابة في التعيين. | 3.98 | 1.18 | مرتفعة |
| **48** | 5 | الخوف من المسؤولية لان المدير دائما في الواجهة. | 3.97 | 1.22 | مرتفعة |
| **41** | 6 | عدم وجود مراكز تعليم حاسب آلي في منطقته، مما يصعب الحصول على شهادة الحاسب الآلي. | 3.77 | 1.09 | مرتفعة |
| **46** | 7 | رغبة المدرس بالتمتع بالإجازة آخر العام كاملة. | 3.48 | 1.20 | متوسطة |
| **44** | 8 | أن تكون المدرسة المرشح لها ذات سمعة سيئة. | 3.12 | 1.21 | متوسطة |
| **40** | 9 | أن يخلو ملف المرشح من العقوبات. | 3.11 | 1.18 | متوسطة |
| **47** | 9 | كثرة ارتباطات وأعمال المدرس خارج الدوام. | 3.11 | 1.23 | متوسطة |
| **43** | 11 | حاجة المنطقة التعليمية للتخصص الذي يعمل به المرشح، مما يؤدي الى عدم تفرغه. | 2.73 | 1.23 | متوسطة |
| **45** | 12 | عدم وجود حوافز مادية لمنصب المدير. | 2.45 | 1.14 | متوسطة |
| **36** | 13 | عدم وجود من يحمل دورة أساسية. | 2.39 | 0.77 | متوسطة |
| **35** | 14 | عدم وجود من يحمل شهادة البكالوريوس. | 2.27 | 0.80 | متدنية |
| **42** | 15 | عدم توفر خدمات الحياة الأساسية (الكهرباء، الهاتف، الطرق المعبدة). | 1.91 | 0.74 | متدنية |
| | - | **المتوسط الحسابي العام** | 3.24 | **0.48** | **متوسطة** |

تشير نتائج الجدول السابق رقم (5) إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المعوقات التي تحول دون اعتماد المعايير الواجب اعتمادها في اختيار مديري المدارس، قد جاء متوسطا وقد بلغ (3.24) وانحراف معياري(0.48)، وقد جاءت الفقرة رقم (38) (وجود ما يعرف بالواسطة، فيعين حسب الواسطة) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري(0.92)، تلاها الفقرة رقم (49) (عدم رغبة المدرس في تولي إدارة المدرسة) التي جاءت في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري(1.06)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (42) (عدم توفر خدمات الحياة الأساسية (الكهرباء، الهاتف، الطرق المعبدة) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متدنية بمتوسط حسابي (1.19) وانحراف معياري (0.74).

# الفصل الخامس

# مناقشة النتائج والتوصيات

## 1.5 النتائج:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعايير الواجب اعتمادها في اختيار مديري المدارس الحكومية في المنطقة الشمالية الغربية، ودرجة اعتماد هذه المعايير، والمعوقات التي تحول دون اعتماد هذه المعايير من وجهة نظر المديرين فيها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** أشارت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن المعايير الواجب اعتمادها في اختيار مديري المدارس الحكومية في المنطقة الشمالية الغربية، من وجهة نظر المديرين فيها، إلى أن الموافقة على تلك المعايير كانت بدرجة كبيرة، حيث أشارت النتائج إلى أن أعلى (9) معايير كانت كما يلي: أن يلتزم المرشح بأخلاقيات مهنة التدريس، وأن يمتلك المرشح السمات الشخصية الإيجابية(الإخلاص، الصدق، الأمانة، العدل)، وأن يلم المرشح بطرق وأساليب التدريس، وأن يتمتع المرشح بالمظهر الملائم للمركز الإداري، وأن يتمتع المرشح بالقدرة على التواصل، وأن يخلو ملفه الشخصي من أي عقوبات خلال الأربع سنوات الأخيرة من عمله، وأن يجتاز المرشح اختبارا تحريريا، وأن يكون المرشح قد عمل في مجال التدريس مدة لا تقل عن أربع سنوات، وأن يلم المرشح بوسائل وتكنولوجيا التعليم، وأن يتمتع المرشح بالمبادرة والابتكار. ويمكن تفسير ذلك إلى أن أفراد العينة يوافقون على اعتماد تلك المعايير لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية، وتتفق نتيجة هذا السؤال جزئيا مع كل من دراسة (بني خالد،2002) بما يتعلق بالمعايير التالية: القدرة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، و الإطلاع المستمر على ما يتعلق بالمهنة من خلال متابعة المستجدات الفنية والمهنية، ، القدرة على تنظيم و إدارة

مجموعات العمل وفهم ديناميات الجماعة، وأخيرا ابتكار الحلول للمشـــكلات الطارئة،. ودراسة (الراسبي، 1998) بما يتعلق بالمعايير التالية: بكالوريوس في التربية مع دبلوم في الإدارة المدرسية، وأن يقوم بوظيفة مســـاعد مـــدير مدرسة بالوكالة لمدة سنتين على الأقل لتحديد قدرته على القيادة، وأن لا يقل عمر المرشح عن (31–39) سنة، وأن يكون لديه تقدير ممتـــاز لمتوســـط تقدير الكفاءة العلمية والعملية، والالتزام بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم، وأن تتوفر لديه المهارات الإنسانية والفكرية والفنية، وأن يجتاز المرشـــح مقابلـــة شخصية، واختبارا تحريريا. ودراســـة (Batchelor, 1990) بمـــا يتعلـــق بمعيـــار أســـلوب المقابلـــة فـــي اختيـــار المـــديرين، ودراســـة رايمونـــد (Raymond,1988 ) بما يتعلق بالمعايير التالية: الخبرة والمعرفة بالعمـــل، السمات الشخصية.

2. **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اختلاف في المعايير المقترحة من قبل أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيري المؤهل العلمي والخبرة، ويمكن أن يفسر ذلك إلى أن جميع أفراد العينة تتفق على تلك المعايير بغض النظر عن مستويات الخبرة والمؤهل العلمي لديهم، وكذلك وضوح تلك المعايير، وتتفق نتائج الدراسة الحالية جزئيا مع نتائج دراسة (العنزي، 2002) ودراسة (Batchelor,1990) ، كما تختلف نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة (حمايل، 2000).
3. **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** أشارت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفـــراد العينة عن المعوقات التي تحول دون اعتماد المعايير الواجب اعتمادها في اختيار مديري المدارس الحكومية في المنطقة الشمالية الغربية التي يمثلها من وجهة نظر المديرين فيها، الى أن أهم المعوقات كالتالي: وجود ما يعرف بالواسطة فيعين حسب الواسطة، وعدم رغبة المدرس في تولي إدارة المدرسة، وعدم وجود مراكز تدريبية في المدينة التي يعمل فيها المرشح، والاعتماد على درجة القرابة في التعيين، والخوف من المسؤولية لان المدير دائما في الواجهة، وعدم وجود مراكز

تعليم حاسب آلي في منطقته مما يصعب الحصول على شهادة الحاسب الآلي، ورغبة المدرس بالتمتع بالإجازة آخر العام كاملة، وأن تكون المدرسة المرشح لها ذات سمعة سيئة. ويمكن تفسير ذلك إلى تفشي الواسطة والمحسوبية في اختيار مدير المدرسة، وعزوف بعض الأفراد عن تولي منصب مدير المدرسة خوفاً من المسؤولية وتبعاتها، وعدم وجود المراكز التدريبية في منطقة المدير المرشح، وسمعة المدرسة السيئة التي تقلل من احتمال نجاح المدير المرشح في إدارة تلك المدرسة، هذا إلى جانب أن إدارة المدرسة تتطلب من المدير المرشح العمل أثناء العطلة الفصلية جزئيا مما يمنعه من قضاء إجازة الصيف في التمتع في الخارج أو الداخل.

## 2.5 التوصيات:

استنادا إلى النتائج السابقة، فإن الباحث يقدم التوصيات التالية:

1. يمكن الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار مديري المدارس أن يكون المدير على درجة عالية من التأهيل العلمي والمعرفة الكاملة بحيثيات العملية التربوية، وان يتمتع بسمات القيادة، وان يكون على درجة عالية من الذكاء والمبادرة والقدرة على التعامل مع المستجدات في بيئة المدرسة الداخلية والبيئة الخارجية، وان يكون قادرا على حل المشكلات، وأن يكون لديه إلمام بأساليب الإدارة الحديثة.
2. محاربة الواسطة بكافة أشكالها، في اختيار مديري المدارس، وضرورة اختيار الأفضل بهدف الحصول على أداء أفضل على مستوى المدرسة.
3. توفير الدورات التدريبية في الإدارة الإشرافية للمدرسين والمرشحين لتولي منصب المدير مستقبلا بهدف زيادة مهارتهم وإمكاناتهم التعليمية.
4. التركيز على الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس.
5. إجراء مزيدا من الدراسات العلمية على عينات أخرى في البيئة السعودية وعلى مناطق تعليمية أخرى.

# المراجع

## أ. المراجع العربية:


إبراهيم، مهنا محمد. (1990). **الإهدار التربوي في التعليم العام بالدول الأعضـــاء،** مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.

أبو راس، عبدالله سعيد. (1993). **الملك عبدالعزيز والتعليم،** ط2، جدة، دار عكاظ.

أبو فروة ، إبراهيم محمد. (1997) **الإدارة المدرسية** ، طرابلس، الجامعة المفتوحة، ليبيا.

أحمد، حافظ فرج وحافظ، محمد صبري، (2003)، **إدارة المؤسسات التربوية،** الطبعة الأولى، القاهرة، عالم الكتاب.

أسعد، وليد أحمد، (2005)، **الإدارة المدرسية،** الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع العربي.

آل علي، رضا وصاحب، أبو أحمد. (2001). **وظائف الإدارة المعاصرة،** نظرة بانورامية عامة، عمان، مؤسسة الورّاق.

البرادعي، عرفان،( 1988)، **مدير المدرسة الثانوية صفاته – مهامه – أساليب اختياره –إعداده** .الطبعة الأولى. دار الفكر، سوريا، دمشق.

بني خالد، علي، (2002). **المعايير المعتمدة لاختيار مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمشرفين في محافظة إربد،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

البوهي، فاروق،(2001)، **الإدارة التعليمية والمدرسية،** دار قباء، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الجبر، عبدالله بن عبداللطيف. (1997). **برنامج التدريب الميداني في الإدارة التربوية،** الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.

حجي، أحمد وآخرون. (1995). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية،** حلوان، مصر.

الحقيل، سليمان بن عبدالرحمن. (1996). **الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية**، ط7، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.

حمام، هيثم. (2000)، **القيادة الفعالة برنامج للتطوير الذاتي**، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

حمايل، عبد عطاالله. (2000). **تطوير المعايير التربوية المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

خشان، عبدالعزيز عثمان. (1988) **الإدارة المدرسية في إطار ممارسات مديري المدارس الحكومية في الأردن لمسؤولياتهم الواقعية والمثالية**، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك . إربد . الأردن

خوجا، عبدالفتاح. (2004). **تطوير الإدارة المدرسية**، دار الفكر، بيروت، لبنان، ط1.

الداهري، سليم. ( 1986) **الإدارة المدرسية في دول الخليج في منظور الكفاية التعليمية** .بحث مقدم للمؤتمر السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتية .آذار ص 12-14.

الدويك، تيسير، وزملاؤه. (1998) **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي** الطبعة الثالثة عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع

دياب، أسماعيل. (2001)، **الإدارة المدرسية**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

الراسبي، ناصر بن هلال. (1998). **أسس مقترحة لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

الراوي، فيصل وآخرون. (2000)، **الإدارة التربوية:** نظرياتها وتطبيقها في التعليم، الطبعة الاولى، مكتبة الفلاح، الكويت، الكويت.

السالك، محمود محمد عمر. (1986)، **المديرون**، الطبعة الأولى، دار البخاري، السعودية.

السلوم، حمد إبراهيم. (1997). **تطور التنمية الإدارية التعليمية في المملكة العربية السعودية**، الرياض، دار المريخ.

السلوم، حمد إبراهيم. (1996). **التربية والتعليم العام في المملكة العربية والسعودية بين السياسة والنظرية والتطبيق**، ط1، الرياض.

صائغ، عبدالرحمن. (1995). "قياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة"، **حولية كلية التربية**، العدد الثاني عشر، كلية التربية، جامعة قطر، الدوحة، ص ص 307-311.

صادق ، حصة محمد. (1996). معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية النموذجية ،**مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، (9)** السنة الخامسة،41.

ضحاوي ، محمد بيومي. (1995). **مديرو المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الإمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر** ،سلطنة عمان.

الطيب، أحمد. (1999). **الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**، الطبعة الاولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

عابدين، محمد عبدالقادر. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق.

عبدالسلام محمد أحمد. (1981). **القياس النفسي والتربوي** الطبعه12 القاهره مكتبة النهضة المصرية

عبدالمنعم نادية. (2000). **المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرية في ضوء المتغيرات العالمية**، القاهرة، المركز القومي للبحوث والتنمية.

عبود، عبدالغني وآخرون. (1992). **إدارة المدرسة الابتدائية**، القاهرة، النهضة العربية.

العتيبي، آدم غازي. (1997). علاقة **ضغوط العمل بالإضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي في دولة الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية** .العدد 2 المجلد 25 ص 177-207

العديلي، ناصر. (1995). **السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض: المملكة العربية السعودية.

عريفج، سامي سلطي. (2006). **مدخل إلى التربية**. دار الفكر، ط2، سوريا.

عطيوي ،جودة (2001) **الإدارة المدرسية الحديثة** الطبعة الأولى الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن ،عمان

العلاونة، علي و آخرون. (1999). **أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة**، دار رند للنشر والتوزيع، مؤتة، الكرك.

العمادي، أمينة عباس كمال. (2002). المشكلات التي تواجه المعلم قبل الخدمة وفي أثنائها ،دراسة لأولويات المشكلات من وجهة نظر المعلمات القطريات. **مجلة دراسات تربوية** ، العدد 74 . المجلد 10 . ص 14-38

العنزي، عبدالعزيز عويضة. (2002). **النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف كما يراها المعلمون/السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الفارسي، زكريا محمد علي. (1997). **خرائط الفارسي**، طبعت بموافقة وزارة الإعلام بموجب خطاب رقم 12/83/أ.د.

الفقي، عبدالمؤمن. (1994). **الإدارة المدرسية المعاصرة**، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.

كابنتر، جون. (1997). توظيف البحوث التربوية لتطوير القيادة المدرسية، ورقة عمل مقدمة إلى لقاء المعنيين بالتخطيط والتطوير بدول الخليج الذي عقد بجامعة قطر، **مجلة التربية** 21. ط2، ص 42.

مرسي، محمد. (1998). **الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتاب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

مصطفى، صلاح. (1993). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، مكتبة الفلاح، الكويت، الكويت.

المغربي، كمال وآخرون. (1995). **أساسيات في الإدارة**، دار الفكر، الطبعة الأولى، سوريا.

منصور، علي. (1999). **مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم**، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ناصف، ميرفت. (1997). "الدور القيادي للمرأة في التعليم المصري بين النظرية والتطبيق"، **العلوم التربوية**، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، ص ص 81-117.

هيجان، عبدالرحمن. (1993). **المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية – الاجتماعية في الإدارة**، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 77، الرياض، المملكة العربية السعودية.

وزارة التربية والتعليم. (1995). **شروط وضوابط الترشيح لإدارة المدارس**، الرياض.

وزارة التربية والتعليم. (1996). **سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية**، الرياض.

وزارة التربية والتعليم. (2001). **الصلاحيات الممنوحة لمريري المدارس لجميع المراحل بالمملكة**، الرياض، مركز المعلومات.

وزارة التربية والتعليم. (2002). **خلاصة إحصائية تعليم البنين**، الرياض، إدارة المعلومات الإحصائية

ب. المراجع الأجنبية:


Alvu, M. and Cola, D. T. (1985) . problems facing new Head twachers in Montana preparatory Schools **Educational Administrations** V(10). P261

Andrew S.Burin,(1994). **Essentials of Management** , 3rd Edition (Ohaio: South Westem Publishing Co.

Batchelor, Margaret Ryan & Bedenebaugh, Edgar & Leonard. Rex & Williams, Hampton. (1990). Judgement analysis of criteria for hiring secondary School principles as perceived by superintendents and assistant superintendents. **Journal of experimental Education.** 2(55). 60-70.

Berry, Stephen Daen. (1984) **Evaluative criteria suggested for reassignment of administrators in secondary schools where anorllment Isdiclinig.** Ed. D.George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University

Bess Keller, **principal Matters , Education** ,Vol .18 ,No . 11 ,November 1998 , pp . 25-27 .

Boles, J. & Davenport. (1983). **Introduction to Educational Leadership** (Revised), New York: University Press, P. 466.

Brent Davies and Lindo Elison,(1997),**School Leaderschip for The 21st Century: Acompetency and Knowledge Approach**, (New York: Routledje.

Demoulin ,Donald F & Guyton. gohn (1990) **Attriputes for Measuring ebquity and exeellenee in distriet operation** '(eric dousment reproduction service no Ei 313-387

Edward Heret Ogle ,(2000) **The art of being human : A case Study of transformational Leadership** , Unpublished EdD, University of California USA

Edward, Anderson. E. (1990). **Training and selecting school leaders** (Washington) DC **(Eric)** Document Reproduction Service No. ED. 309-507.

Flanhigan, J. L., Richardson, M.D. (1989). **A process Model of Principal Selection.** Paper presented at the annual meating of the national danforth conference for the preparation of school principles normanok.

Guirdhan, R.H (1995), **Principals, Perception of Critical Administrative Comperencies and Performanc Indicators Related to there Performance Evaluation and Salary Determination Temple University(0225) Degrees**: EDD date 1993 pp:305(Dissention abstracts HH (9408765).

John M,Lvancevich and Michael T. Matteson,(1996),**Organization Behavior and Management,** 4th Edition, (London: Richard D.Irwin.

Kenneth, Raymond. (1988). **Methods and Criterim for the selection of teaching staff for Appo intment to position in secondary school with special Reference to head of Department appointments"**. Ph. D. Wolerhampton poly technic.

MacCabe, p. (1999). The Role of the School Principal. From Int. Available on:

Paul E Teske & Mark Scheider,(1999), **The Importance of Leadership: The Role of School Principals**, (New York: Pric Water Hovas Coopers).

Raymond L.Calabrese, Garyshort and Sally J.Zepeda,(1996), **Hand- on Leadership Tool for Principals**, (New York: Eye on Education Inc.

Ronne Berg Jeffrey Scott , (2000) **The Urban School Leader as change /Agent: Case Studies of Urban principals**, DAI, University of Minnesota.

Samueles, Baker H. (2002) **Management practices in large high school.** Doctoral Dissertation completed at the George Washington University Washington,D.C.

Singh, H. M. (ed). (1995). **Fundamentals of Educational Management,** First Publication. New Delhi: Vikas Publishing House Prtitd., P. 36.

Wender, F. & Bteed, R. (1988). **Improving Selection of Principles**. An analysis of the approaches. "Nass Pulletin", may.

# ملحق (أ)

## استبانة الدراسة قبل التعديل

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.**

**الأخ المحكم الفاضل.**

**الأخت المحكمة الفاضلة.**

يقوم الباحث بدراسة لاقتراح معايير لاختيار مديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة، لذا يرجى منكم الحكم على هذه الفقرات من حيث مناسبة الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرة للمجال، راجياً إبداء أية ملاحظات ترونها مناسبة، شاكر لكم حسن التعاون.

ولكم جزيل الاحترام والتقدير.

**الباحث**

**مسلم السعودي**

# تحكـــيم

## طرق اختيار مدير المدرسة

المعيار رقم (1) طرق اختيار مدير المدرسة

| م | الفقـــــــــــــــــــرة | مناسبة الصياغة | | مناسبة الفقرة للمجال | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | مناسبة | غير مناسبة | |
| 1 | اختيار مدير المدرسة بطرق الاختيار التي تعتمد على المؤهل العلمي والخبرة والأقدمية | | | | | |
| 2 | اختيار مدير المدرسة بعد إجراء مسابقة تتضمن اختبارات تحريرية تجريها لجان متخصصة | | | | | |
| 3 | اختيار مدير المدرسة عن طريق إجراء مقابلـــة شخصية للمرشح وفق معايير تربويـــة مطـــورة خصيصا لهذا الغرض | | | | | |
| 4 | اختيار مدير المدرسة عن طريق إجراء مقابلـــة شخصية للمرشح وفق نموذج المعـــايير لهـــذا الغرض | | | | | |
| 5 | الاطلاع المستمر على كل ما يتعلق بمهنته مـــن خلال متابعة المستجدات الفنية والمهنية | | | | | |
| 6 | معرفة طبيعة العمل الذي يديره معرفـــة علميـــة دقيقة | | | | | |
| 7 | القدرة على قيادة المرؤوسين وتوجيههم نحـــو تحقيق الأهداف. | | | | | |
| 8 | عَمِلَ بالمدارس وَحَظِيَ بتقدير ممتـــاز واحتـــرام مميز | | | | | |
| 9 | لديه شخصية قوية وإحساس مرهف أو مركـــز اجتماعي. | | | | | |
| 10 | لديه خلفية بالمهارات العملية وخبرة متنوعة في القيادة | | | | | |
| 11 | لديه خبرة بأنظمة المدارس وبالعمليات الإدارية. | | | | | |
| 12 | أن يخلو ملفه الشخصي من العقوبات | | | | | |
| 13 | اختيار مـــدير المدرســـة مـــن نفـــس المنطقـــة الجغرافية التي تتواجد فيها المدرسة | | | | | |

المعيار رقم (2) مهارات مدير المدرسة

| م | الفقـــــــــــرة | مناسبة الصياغة | | مناسبة الفقرة للمجال | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | مناسبة | غير مناسبة | |
| 1 | المعرفة بطرق وأساليب التدريس | | | | | |
| 2 | المعرفة بمواد ووسائل وتكنولوجيا التعليم | | | | | |
| 3 | المعرفة بأنواع الأنشطة اللاصفية | | | | | |
| 4 | القدرة علـى متابعـة مسـتوى الطـلاب العلمـي وتحصيلهم. | | | | | |
| 5 | القدرة على متابعة أمور الطلاب الصحية. | | | | | |
| 6 | القدرة على احترام الوقت والمواعيد. | | | | | |
| 7 | القدرة على توزيع الحصص بحيث يراعي مصلحة الطلاب | | | | | |
| 8 | المعرفة بعادات وتقاليد المجتمع. | | | | | |
| 9 | أن يكون على درجة عالية من الثقافـة والإلمـام بثقافة المجتمع. | | | | | |
| 10 | القدرة على التحليل العلمي . | | | | | |
| 11 | القدرة عل اتخاذ القرار العلمي السليم. | | | | | |
| 12 | القدرة على كشف القدرات الكامنة لدى المرؤوسين والعمل على تطويرها | | | | | |
| 13 | القدرة على وضع بدائل مناسبة إذا اقتضى الأمـر ذلك. | | | | | |
| 14 | القدرة على إشراك أولياء الأمـور فـي العمليـة التعليمية | | | | | |
| 15 | القدرة على تطبيق نظام الثواب والعقاب العادل. | | | | | |

المعيار رقم (3) السمات الشخصية لمدير المدرسة

| م | الفقـــــــــــــــرة | مناسبة الصياغة | | مناسبة الفقرة للمجال | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | مناسبة | غير مناسبة | |
| 1 | يتمتع بالصحة البدنية والقوة الجسدية والقدرة علـــى التحمل. | | | | | |
| 2 | القدرة على تحمل المسؤولية. | | | | | |
| 3 | امتلاك الصفات الفيزيائية الملائمة للمركـــز الإداري (المظهر – المنطق – الهندام ) | | | | | |
| 4 | فهم العلاقة بين المدرسة ككل والمجتمع المحلي الذي تتواجد فيه . | | | | | |
| 5 | القدرة على إتقان مهارات الاتصال | | | | | |
| 6 | القدرة على ضبط النفس | | | | | |
| 7 | الاتصاف بالاتزان عند مناقشة قضايا مثيرة | | | | | |
| 8 | التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في العمل مستقبلا | | | | | |
| 9 | امتلاك الخصائص الشخصية الإيجابية (الإخـــلاص- الصدق- الأمانة- الموضوعية). | | | | | |
| 10 | القدرة على العمل ضمن روح الفريق الواحد | | | | | |
| 11 | يتمتع بروح الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه. | | | | | |
| 12 | القدرة على التعامل مع الأنظمة والتعليمات | | | | | |
| 13 | القدرة على المبادرة والابتكار. | | | | | |
| 14 | القدرة على قيادة المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف | | | | | |
| 15 | القدرة على محاكاة التطورات ومتغيرات العصر | | | | | |

المعيار رقم (4) النمط القيادي لمدير المدرسة وسلطة المدير

| م | الفقـــــــــــــــرة | مناسبة الصياغة | | مناسبة الفقرة للمجال | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | مناسبة | غير مناسبة | |
| 1 | يستخدم مدير المدرسة النمط الديموقراطي في القيادة القائم على إشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات. | | | | | |
| 2 | التعامل مع المرؤوسين معاملة عادلة والابتعاد عـن التحيز. | | | | | |
| 3 | أن يكوِّن علاقات اجتماعية بينه وبين المرؤوسين | | | | | |
| 4 | ألا تؤثر العلاقات الاجتماعية على سـير المؤسسـة التعليمية. | | | | | |
| 5 | يستخدم سلطة الإثابة والمكافأة لشحذ همم العـاملين والطلاب | | | | | |
| 6 | يستخدم سلطة الأسس الرجعية للمرؤوسين القائمـة على دراسة شخصيات ونفسيات العاملين والطـلاب للتأثير عليهم. | | | | | |
| 7 | يستخدم سلطة المعرفة والعلم و الخبرة الشخصـية على العاملين والطلاب القائمة على زيـادة خبرتـه بالنواحي الخاصة في المجال الذي يعمل فيه. | | | | | |
| 8 | يستخدم سلطة الشرعية على العاملين والطلاب مـن خلال الصلاحيات التي يمتلكها بحكم شـغله لمركـز رسمي. | | | | | |
| 9 | إفساح المجال للمرؤوسـين لإظهـار روح الابتكـار لديهم | | | | | |
| 10 | تحقيق الاطمئنان للمرؤوسين وتلبية مطالبهم وإشباع حاجاتهم. | | | | | |
| 11 | مكافأة المتميزين وتعزيز اتجاهاتهم الإبداعية. | | | | | |
| 12 | التدرج بأنواع العقاب بما يتطلبه الموقف | | | | | |
| 13 | يحتفظ بسجلات دقيقة تنظم الوقت والعمل. | | | | | |
| 14 | يفوض بعض الصلاحيات لبعض المرؤوسين. | | | | | |

المعيار رقم (5) المعوقات التي تحول دون اعتماد تلك المعايير

| م | الفقـــــــــــرة | مناسبة الصياغة | | مناسبة الفقرة للمجال | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | مناسبة | غير مناسبة | |
| 1 | عدم إعداده مسبقا لوظيفة مدير مدرسة | | | | | |
| 2 | عدم حضوره دورات تدريبية أثناء الخدمة في عمل الإدارة المدرسية | | | | | |
| 3 | قلة خبرته في مجال الإدارة المدرسية | | | | | |
| 4 | تعيين بعض المعلمين غير المؤهلين تربوياً ونفسيا | | | | | |
| 5 | إحجام بعض المعلمين عن التعاون مع الإدارة المدرسية | | | | | |
| 6 | عدم رغبته في تولي أو شغل وظيفة مدير مدرسة | | | | | |
| 7 | كثرة الانتقالات للمعلمين أثناء العام الدراسي | | | | | |
| 8 | عدم الاهتمام بدرجة السلوك والمواظبة للطلاب مما يساعد على الفوضى | | | | | |
| 9 | عدم اهتمام الطلاب بالقوانين واللوائح والنظم المدرسية | | | | | |
| 10 | قلة مشاركة أولياء الأمور بالجهود الذاتية لتطوير البيئة المدرسية | | | | | |
| 11 | ضعف مشاركة أولياء الأمور في التعاون مع المدرسة من حيث مناقشة الإدارة والمعلمين في الأمور التربوية والسلوكية الخاصة بأبنائهم | | | | | |
| 12 | قلة استشارته من قبل إدارة التعليم قبل اتخاذ قرارات تتعلق بالمدرسة مثل نقل المعلمين أو الوكلاء | | | | | |
| 13 | عدم تناسب الصلاحيات الممنوحة في المهام والمسؤوليات المكلف بها | | | | | |
| 14 | كثرة قنوات التدخل في تسيير أمور المدرسة | | | | | |
| 15 | صعوبة الاتصال بالمسئولين عن التعليم في الوزارة والإدارة التعليمية | | | | | |
| 16 | كثرة القرارات والنشرات والتعليمات وتغييرها وعدم استقرارها | | | | | |
| 17 | قلة الإمكانات والمستلزمات التعليمية بالمدرسة | | | | | |
| 18 | قلة الحوافز المعنوية من قبل الوزارة او الإدارة التعليمية | | | | | |
| 19 | القصور في التعاون بين المشرفين التربويين وإدارة المدرسة | | | | | |
| 20 | القصور من جانب مشرف الإدارة المدرسية في القيام بمتابعة وتوجيه مديري المدارس | | | | | |
| 21 | تعيين المدير في منطقة جغرافية غير المنطقة التي يسكنها | | | | | |
| 22 | عدم توفر خدمات الحياة الأساسية في المنطقة التي يعين فيها | | | | | |

## هل لديك أي معوقات أخرى؟ اذكرها

| الفقـــــــرة | الرقـــــــم |
|---|---|
| | 1 |
| | 2 |
| | 3 |
| | 4 |
| | 5 |
| | 6 |
| | 7 |
| | 8 |
| | 9 |
| | 10 |

## ملحق (ب)

## استبانة الدراسة بعد التعديل

**بسم الله الرحمن الرحيم**

المدير/ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تحية طيبة وبعد ...

فإن الباحث يقوم بدراسة حول موضوع "**معايير مقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة.

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (✓) على الإجابة التي ترونها مناسبة، علماً بأن إجابتكم ستعامل بكل سرية، ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي فقط.

**واقبلوا فائق الاحترام**

**الباحث**

**مسلم سليم المسعودي**

الجزء الأول:
المعلومات الشخصية:

ت. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

ث. الخبرة:

☐ أقل من 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الجزء الأول: معايير مقترحة لاختيار مدير المدرسة.

| الرقم | الفقـــــــــرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أن يكون المرشح حاصلاً على مؤهـل علمـي – بكالوريوس كحد أدنى. | | | | | |
| 2 | أن يكـون المرشـح حاصـلاً علـى دورة إدارة مدرسية. | | | | | |
| 3 | أن يكون المرشح حاصلاً على دورة في استخدام الحاسوب لا تقل عن ثلاثة أشهر. | | | | | |
| 4 | أن يكون المرشح قد عمل في مجال التدريس مدة لا تقل عن أربع سنوات. | | | | | |
| 5 | أن يكون المرشح قد حصل على تقدير ممتاز في الأداء الوظيفي في آخر ثلاث سنوات عمل بهـا في التدريس. | | | | | |
| 6 | أن يكون المرشح قد عمل وكيلاً (مساعد مـدير) مدة لا تقل عن سنتين. | | | | | |
| 7 | أن يكون المرشح قد حصل على تقدير ممتاز في الأداء الوظيفي في آخر سنتين عمـل بهـا فـي الوكالة. | | | | | |
| 8 | أن يزكي مدير التعليم المرشح المقترح. | | | | | |
| 9 | أن يزكي المشرف المختص المرشح المقترح. | | | | | |
| 10 | أن يرشح المدير الحالي المدير المقترح. | | | | | |
| 11 | أن ترشح أغلبية الهيئة التدريسية المدير المقترح. | | | | | |
| 12 | أن يلتزم المرشح بأخلاقيات مهنة التدريس. | | | | | |
| 13 | أن لا يقل عمر المرشح عـن (30) سـنة وأن لا يزيد عن (45) سنة. | | | | | |
| 14 | أن يتمتع المرشـح بـالمظهر الملائـم للمركـز الإداري. | | | | | |
| 15 | أن يتمتع المرشح بشخصية متزنة وقيادية خـلال عمله كمدرس أو كوكيل. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | أن يكون قد اجتاز ثلاثين ساعة تدريبية في مركز تدريب للإداريين. | | | | | |
| 17 | أن يتم تعيين المرشح في المنطقة الجغرافية التي يعيش فيها. | | | | | |
| 18 | أن يتحلى المرشح بالصبر والتحمل أثناء عمله مدرساً أو وكيلا. | | | | | |
| 19 | أن يلم المرشح بطرق وأساليب التدريس. | | | | | |
| 20 | أن يلم المرشح بأنواع الأنشطة اللاصفية. | | | | | |
| 21 | أن يلم المرشح بوسائل وتكنولوجيا التعليم. | | | | | |
| 22 | أن يخلو ملفه الشخصي من أي عقوبات خلال الأربع سنوات الأخيرة من عمله. | | | | | |
| 23 | أن يمتلك المرشح السمات الشخصية الإيجابية (الإخلاص، الصدق، الأمانة، العدل). | | | | | |
| 24 | أن يتمتع المرشح بالقدرة على التواصل. | | | | | |
| 25 | أن يلم المرشح بالأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمهنة. | | | | | |
| 26 | أن يتمكن المرشح من استخدام شبكة الانترنت. | | | | | |
| 27 | أن يتمتع المرشح بروح الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه. | | | | | |
| 28 | أن يتمتع المرشح بروح العمل ضمن فريق واحد. | | | | | |
| 29 | أن يتمتع المرشح بالمبادرة والابتكار. | | | | | |
| 30 | أن يلم المرشح بمهارات الاتصال ويتقنها. | | | | | |
| 31 | أن يلم المرشح بمهارة التحليل العلمي. | | | | | |
| 32 | أن يجتاز المرشح اختباراً تحريرياً. | | | | | |
| 33 | أن يجتاز المرشح مقابلة شخصية. | | | | | |
| 34 | أن يتمتع المرشح بالموضوعية أثناء تعامله مع المشكلات التي تواجهه. | | | | | |

الجزء الثاني: المعوقات التي تحول دون اعتماد تلك المعايير.

| الرقم | الفقرة | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 35 | عدم وجود من يحمل شهادة البكالوريوس. | | | | | |
| 36 | عدم وجود من يحمل دورة إدارة مدرسية. | | | | | |
| 37 | عدم وجود مراكز تدريبية في المدينة التي يعمل بها المرشح. | | | | | |
| 38 | وجود ما يعرف بالواسطة. | | | | | |
| 39 | الاعتماد على درجة القرابة في التعيين. | | | | | |
| 40 | أن يخلو ملف المرشح من العقوبات. | | | | | |
| 41 | عدم وجود مراكز تعليم حاسب آلي في منطقته، مما يصعب الحصول على شهادة الحاسب الآلي. | | | | | |
| 42 | عدم توفر خدمات الحياة الأساسية (الكهرباء – الهاتف – الطرق المعبدة). | | | | | |
| 43 | حاجة المنطقة التعليمية للتخصص الذي يعمل به المرشح، مما يؤدي لعدم تفريغه. | | | | | |
| 44 | أن تكون المدرسة المرشح لها ذات سمعة سيئة. | | | | | |
| 45 | عدم وجود حوافز مادية لمنصب المدير. | | | | | |
| 46 | رغبة المدرس بالتمتع بالإجازة آخر العام كاملة. | | | | | |
| 47 | كثرة ارتباطات وأعمال المدرس خارج الدوام. | | | | | |
| 48 | الخوف من المسؤولية لأن المدير دائماً في الواجهة. | | | | | |
| 49 | عدم رغبة المدرس في تولي إدارة المدرسة. | | | | | |

هل لديك أي معوقات أخرى؟ اذكرها.

| الرقم | الفقـــــرة |
| --- | --- |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الرمز (٢٨٠)
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك
(بنين)




الرقم : ١٢٦٧/ ١٦
التاريخ : ٢٩/ ٢/ ١٤٢٧هـ
المرفقات :
الموضوع : تسهيل مهمة باحث

الشؤون التعليمية

التطوير التربوي / البحوث التربوية

## تعميم للمدارس

**المكرم مدير مدرسة / .............................. وفقه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

بناء على الطلب المقدم من **المعلم/مسلم سليم عيد المسعودي**، بشأن تطبيق الدراسة التي بعنوان :**(المعايير المقترحة لإختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين )** على مديري المدارس، عليه نأمل التعاون مع الباحث وتسهيل مهمة تطبيق دراسته.

ولكم خالص تحياتي،،،

**المدير العام للتربية والتعليم بمنطقة تبوك**

**د. محمد بن عبدالله اللحيدان**

للتطوير التربوي/ البحوث التربوية
للملفات

تليفون : ٤٢٢١٣٩٠ - سنترال : ٤٢٢١٢٩٠ - تلكس : ٦٨١١٦٧ تعليم - فاكس : ٤٢٢٧١١١ (٠٤)
موقع الادارة على شبكة الانترنت www.tabukedu.gov.sa البريد الالكتروني tabukedu@tabukedu.gov sa